



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

STRATEGY OF COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Nekudová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Nekudová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza prostředí a firmy
Návrh strategie rozvoje firmy
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy podniku navrhnout strategii jeho rozvoje.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tvorbou strategie rozvoje podniku v oblasti dálkových odečtů vody. Na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí jsou zjištěné slabé a silné stránky i příležitosti a hrozby, které jsou uspořádány do SWOT matice. Pomocí kritické analýzy je vypracován návrh strategie rozvoje podniku, jehož implementace má zlepšit postavení společnosti na trhu.

Klíčová slova

Strategie rozvoje, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza, kritická analýza, dálkové odečty vody

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a business development strategy in the field of remote water readings. Based on the analysis of the external and internal environment, weaknesses and strengths as well as opportunities and threats are identified, which are arranged in a SWOT matrix. With the help of critical analysis, a proposal for a company development strategy is developed, the implementation of which is to improve the company's position on the market.

Key words

Development strategy, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis, critical analysis, remote water readings

Bibliografická citace

NEKUDOVÁ, Nikola. *Strategie rozvoje firmy*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130444>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala společnosti IoT.water a.s. za poskytnutí potřebných údajů a informací pro zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za připomínky a zpětnou vazbu při zpracovávání mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Cíl diplomové práce.....	12
1.3 Použité metody.....	12
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	13
2.1 Podnikání	13
2.2 Malé a střední firmy	13
2.3 Strategické řízení.....	14
2.3.1 Strategie	14
2.3.2 Poslání a vize	15
2.3.3 Strategické cíle	15
2.4 Strategická analýza	16
2.4.1 Analýza vnějšího prostředí	17
2.4.2 Analýza vnitřního prostředí	19
2.4.3 Finanční analýza	20
2.4.4 SWOT analýza.....	24
2.5 Řízení změn v organizaci	26
2.5.1 Lewinův model.....	26
2.6 Riziko.....	27
2.6.1 Dělení rizik	27
2.6.2 Metody analýzy rizika	28
2.6.3 Řízení rizik	28
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	30
3.1 Představení společnosti	30
3.2 Analýza vnějšího prostředí	31
3.2.1 PEST analýza.....	31
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	37
3.2.3 Analýza trhu	40
3.3 Analýza vnitřního prostředí	41
3.3.1 Model 7S.....	41
3.3.2 Finanční analýza	46
3.4 SWOT analýza	51
4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU	56

4.1	Návrh strategie podniku	57
4.2	Lewinův model.....	58
4.2.1	Rozmrazení.....	58
4.2.2	Fáze změny.....	58
4.2.3	Zmrazení.....	63
4.3	Rizika spojená s projektem	64
4.3.1	Identifikace	64
4.3.2	Ohodnocení rizik	66
4.3.3	Mapa rizik.....	67
4.3.4	Návrh na eliminaci rizik	68
5	ZÁVĚR.....	72
	LITERATURA.....	75
	SEZNAM GRAFŮ.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK	80
	PŘÍLOHY.....	81
A	ROZVAHA PRO OBDOBÍ 2017–2019.....	I
B	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PRO OBDOBÍ 2017–2019.....	III

ÚVOD

Internet věcí neboli IoT, je v současnosti často používaný pojem v oblasti informačních a komunikačních technologií. Internet věcí představuje koncept, v rámci kterého si fyzické a virtuální objekty vyměňují data přes internet. Cílem IoT je propojení zařízení, systémů nebo služeb s cílem poskytnutí dat, která mohou být převedena na informace a informace na znalosti, které lze následně aplikovat (Pohanka 2020).

Využití IoT je velmi rozmanité a v současné době se jeho využití velmi rychle rozšiřuje. Můžeme jej najít například v průmyslových automatizacích, dopravním průmyslu, energetickém průmyslu, zemědělství, zdravotnictví nebo chytrých domácnostech. Pro některá odvětví průmyslu je využití internetu věcí klíčové.

Tato diplomová práce bude zaměřena na definování strategie rozvoje podniku působícího v oblasti dálkových odečtů vody pomocí IoT technologií. Vybraná společnost, společnost IoT.water a.s., se věnuje vývoji vlastního softwaru i prodeji vlastního hardwaru pro vodárenský průmysl.

Ve vodárenském průmyslu existují tři metody odečtů vody – manuální odečty, které se používaly v minulosti a nyní jsou již většinou nahrazené, rádiové odečty, které ještě můžeme najít a které informace posílají rádiovým signálem, a dálkové odečty vody, které jsou v současné době rozšířené a fungují pomocí technologie IoT. Hlavní výhody IoT technologií spočívají především ve snížení nákladů – vodoměr a odečtovou hlavu montér osadí a následujících šest let se informace o odečtech odesílají automaticky do sítě. Další významná výhoda spočívá v eliminaci lidské chyby, která může nastat během ručních odečtů a jiných prací.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí – teoretickou část, analytickou část a návrhovou část. V teoretické části práce budou představeny základní pojmy a metody, týkající se podnikání a strategického řízení. Budou představeny metody pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku, metody pro finanční analýzu, analýzu SWOT, metody pro řízení změn ve firmě a řízení rizik.

Na začátku analytické části bude čtenář uveden do problematiky podniku, jako jsou například její produkty a služby. Dále budou provedeny analýzy představené v teoretické části. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita PEST analýza a Porterův model pěti

konkurenčních sil. Dále bude provedena analýza trhu. Vnitřní prostředí podniku bude zhodnoceno pomocí modelu 7S. Dále bude provedena finanční analýza a získané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z přechozích analýz budou použity v analýze SWOT.

V návrhové části bude představena navrhovaná strategie podniku, která bude využívat silných stránek podniku a příležitostí vnějšího okolí a bude eliminovat slabé stránky společnosti a hrozby z vnějšího okolí podniku. Pro návrhovou část bude zvolen Lewinův model řízení změn. Následovat bude analýza rizik a návrhy na jejich eliminaci.

Navrhovaná strategie bude plnit stanovený cíl diplomové práce – podniku pomoci utvrdit své postavení na trhu a zvýšit jeho konkurenceschopnost.

V závěru diplomové práce budou shrnuty výsledky práce spolu s možnými omezeními plynoucími z povahy diplomové práce.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Tato diplomová práce analyzuje firmu podnikající v odvětví dálkových odečtů vody. Za pomoci kritické analýzy budou vyhledány slabé stránky podniku a na jejich základě bude navrhnutá strategie rozvoje podniku, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

1.2 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je za pomoci teoretických poznatků a kritické analýzy vytvořit strategii rozvoje firmy, která by společnosti pomohla utvrdit své postavení na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

1.3 Použité metody

Základní metodou, která bude použita v teoretické části diplomové práce, je zpracování rešerše z odborné české i zahraniční literatury. Použitá literatura bude uvedena na konci práce, v uvedených zdrojích.

Analytická část bude postavena na metodách představených v teoretické části diplomové práce. V analytické části bude analyzováno vnější okolí za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které bude postaveno na sekundárních datech. Dále bude analyzováno vnitřní okolí za pomoci analýzy 7S a bude provedena finanční analýza. Data a informace pro analýzu vnitřního okolí budou získány diskusí s odpovědnými zaměstnanci a manažery firmy. Výstupem analytické části bude matice SWOT.

Následovat bude návrhová část práce, která vychází ze zjištěných informací z předchozích kapitol a bude zpracována pomocí Lewinova modelu řízení změn. Dále bude provedena analýza rizik.

Návrhová část bude obsahovat návrh splňující cíl diplomové práce.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V rámci teoretické části diplomové práce budou stanoveny základní pojmy a metody, týkající se strategického řízení. Získané teoretické znalosti budou v následujících kapitolách použity pro zpracování výsledné strategie rozvoje firmy.

2.1 Podnikání

Interpretace pojmu „podnikání“ není zcela jednoduchá a jednoznačná, i přes jeho časté užívání (Veber a Srpová 2008, s. 15). Pojem můžeme interpretovat v několika různých pojetích:

- Ekonomické pojetí – podnikání je dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Základem podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných činností tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota;
- Psychologické pojetí – podnikání je prostředek k dosažení seberealizace. Je také činností, která je motivovaná potřebou něco získat nebo něčeho dosáhnout;
- Sociologické pojetí – podnikání je hledáním cesty k lepšímu využití zdrojů, vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované a vytvářením pracovních míst i příležitostí;
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnosti prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

Veber a Srpová (2008, s. 15) stanovují obecné rysy všech pojetí „podnikání“, mezi které patří cílevědomé činnosti, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování a cyklický proces.

2.2 Malé a střední firmy

Malé a střední firmy tvoří drtivou většinu všech firem. Například v Evropě operuje 19 miliónů malých a středních podniků, které tvoří 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 miliónů lidí (Veber a Srpová 2008, s. 20).

Definice malých a středních firem se mohou nepatrně lišit. Staňková (2007, s. 3) definuje drobné, malé a střední podnikatele v souladu se směrnicemi EU tímto způsobem:

- drobný podnikatel – méně než 10 zaměstnanců a aktiva nebo obrat firmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR;
- malý podnikatel – méně než 50 zaměstnanců a aktiva nebo obrat firmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR;
- střední podnikatel – méně než 250 zaměstnanců, aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 43 mil. EUR nebo obrat 50 mil. EUR.

Burns (2001, s. 9) doplňuje, že malé firmy nejsou pouze zmenšenou verzí velkých firem, ale jsou entitou založenou především na personálních vztazích, především těch zaměstnaneckých.

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení je souborem rozhodnutí manažerů, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost podniku. Cílem strategického řízení je získání komparativní výhody nad ostatními subjekty, které se na daném trhu pohybují (Cimbálníková 2012, s. 7).

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 4) popisují strategické řízení jako nikdy nekončící proces. Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích, jako je vymezení poslání firmy a jejích cílů, strategickou analýzou, formulací možných strategií, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou v průběhu realizace.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) se shodují na tom, že strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího prostředí reaguje přizpůsobováním se podniku.

2.3.1 Strategie

Strategie podniku úzce souvisí se strategickými cíli. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou bude strategických cílů dosaženo. Je to soubor postupů, metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou záměry podniku realizovány (Cimbálníková 2012, s. 10).

Dedouchová (2006, s. 1) rozděluje definici strategie na dvě – tradiční a moderní definici. Pod tradiční definicí chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou definovány dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů. Naopak moderní definicí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie by měla vycházet z potřeb podniku, měla by přihlížet ke změnám zdrojů a schopností podniku a současně by měla reagovat na změny v okolí podniku.

Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti, ale musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů. Vytváření budoucnosti musí být založeno na pochopení faktorů, které budoucnost ovlivňují (Sedláčková a Buchta 2006, s. 9)

2.3.2 Poslání a vize

Každý podnik byl založen a existuje proto, aby naplnil své poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Poslání podniku koresponduje se základní vizí neboli představou zakladatelů o tom, co bude předmětem jeho podnikání, jací budou zákazníci, jaké potřeby a jakými výrobky či službami bude podnik uspokojovat potřeby svých zákazníků (Keřkovský a Vykypl 2006, s. 22).

Fotr (2012, s. 33) definuje poslání jako časově nevymezenou proklamaci budoucího zaměření firmy. Vizi popisuje jako časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.

2.3.3 Strategické cíle

Dedouchová (2006, s. 12) říká, že podnikové cíle charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci podnikové strategie. Všechny cíle ovšem nakonec směřují k jedinému – k maximalizaci bohatství vlastníků podniku.

Strategické cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, a musí být popsány jasně. Všechny cíle je nutné vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle.

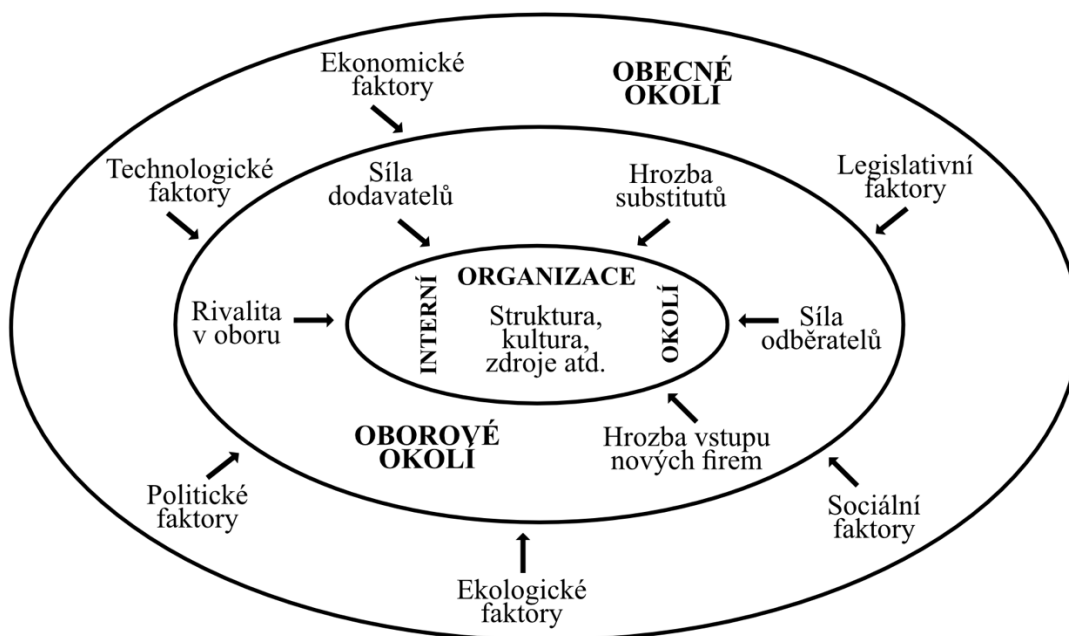
Počet strategických cílů musí být co nejnižší a cíle by neměly být vzájemně závislé (Fort 2012, s. 36).

Vzhledem k významnosti stanovení strategických cílů se v literatuře doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, aby byly **SMART** (Keřkovský a Vykpěl 2002, s. 10). Měly by být:

- **Stimulating** – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- **Measurable** – cíle by měly být měřitelné;
- **Acceptable** – měly by být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit;
- **Realistic** – strategické musí být reálné a dosažitelné;
- **Timed** – dané cíle musí být určené v čase.

2.4 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Každá z těchto analýz poskytuje manažerům obsáhlé informace o vnějších vlivech, kterým je firma vystavena, informace o konkurenci a také pomůže manažerům lépe porozumět strategickým schopnostem své společnosti (Košťan a Šuleř 2002, s. 27).



Obrázek č. 1: Podnik a jeho prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Mallya 2007

Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) doplňují, že cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Dedouchová (2006, s. 16) rozděluje vnější prostředí do dvou částí – mikrookolí a makrookolí podniku. Mikrookolí je popisováno jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká. Naopak makrookolí je popsáno jako okolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 41) vnější prostředí naopak rozděluje na obecné okolí a oborové okolí podniku. Obecné okolí podniku analyzují pomocí PEST analýzy a oborové okolí firmy pomocí Porterova modelu pěti sil.

Lhotský (2010, s. 30) dodává, že se v tomto případě jedná pouze o rozdílnou terminologii. Analýza obecného okolí podniku odpovídá analýze makrookolí a analýza oborového okolí podniku odpovídá analýze mikrookolí.

PEST analýza

Základním úkolem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a také odhad, k jakým změnám by v těchto oblastech mohlo dojít (Sedláčková 2000, s. 13). PEST analýzu dělíme do čtyř základních skupin faktorů:

- **Politické a legislativní faktory** – představují pro podniky významné příležitosti a současně i ohrožení. Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání a upravují i podnikání samotné. Mezi politické a legislativní faktory řadíme například daňové zákony, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce;
- **Ekonomické faktory** – vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Příkladem ekonomického faktoru je například míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace nebo daňová politika;

- **Sociální a demografické faktory** – odrážejí vliv ochrany životního prostředí, pracovní síly, životní úrovně nebo průměrného věku a růstu populace. Poznání těchto trendů vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka;
- **Technické a technologické faktory** – změny v této oblasti mohou náhle ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Příkladem těchto faktorů je například rychlost zastarávání technologií, změny technologie a nové objevy.

Košťan a Šuleř (2002, s. 37) dodávají, že není nutné procházet a analyzovat všechny faktory. Na podnik má obvykle vliv pouze několik nejdůležitějších faktorů. Analýza by proto měla být zaměřena na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Model Harvardského profesora Michaela Portera umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví a vytváří základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku (Cimbáliková 2012, s. 41).

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je určována působením pěti základních faktorů (Keřkovský a Vykypl 2006, s. 53):

- **Vyjednávací silou zákazníků** – zákazník může mít vůči svému dodavateli silnou vyjednávací pozici například pokud se jedná o významného zákazníka, pokud je pro zákazníka snadné přejít ke konkurenci nebo pokud existují snadno dostupné substituty;
- **Vyjednávací silou dodavatelů** – vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí tohoto modelu vysoká například pokud je dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), pokud zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované nebo pokud neexistují snadno dostupné substituty;
- **Hrozbou vstupů nových konkurentů** – tato hrozba je snižována například tehdy, pokud jsou fixní náklady na vstup do odvětví velmi vysoké, pokud existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých získaných zkušeností nebo pokud má odvětví strukturu přirozených monopolů;
- **Hrozbou substitutů** – hrozba substitutů je snižována například tehdy, pokud k danému výrobku neexistují blízké substituty, pokud firmy nabízející substituty

vyrábějí s vyššími náklady nebo pokud náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké;

- **Rivalitou firem působících na daném trhu** – rivalita firem na daném trhu může být vysoká například pokud se jedná o málo rostoucí trh, pokud se jedná o nové a v budoucnu lukrativní odvětví nebo pokud v odvětví působí velký počet konkurentů.

Na výstupu Porterova modelu by měly být identifikovány potenciální hrozby i příležitosti. Využitím identifikovaných příležitostí by mohlo být působení zjištěných hrozeb na podnik eliminováno (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 56).

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní zhodnocení současného postavení firmy a také posouzení jejího potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr. Analýzy vnitřního prostředí by se měly systematicky provádět minimálně v oblasti managementu, marketingu, financí, výroby, výzkumu a informačních systémů (Fotr 2012, s. 43).

Model 7S

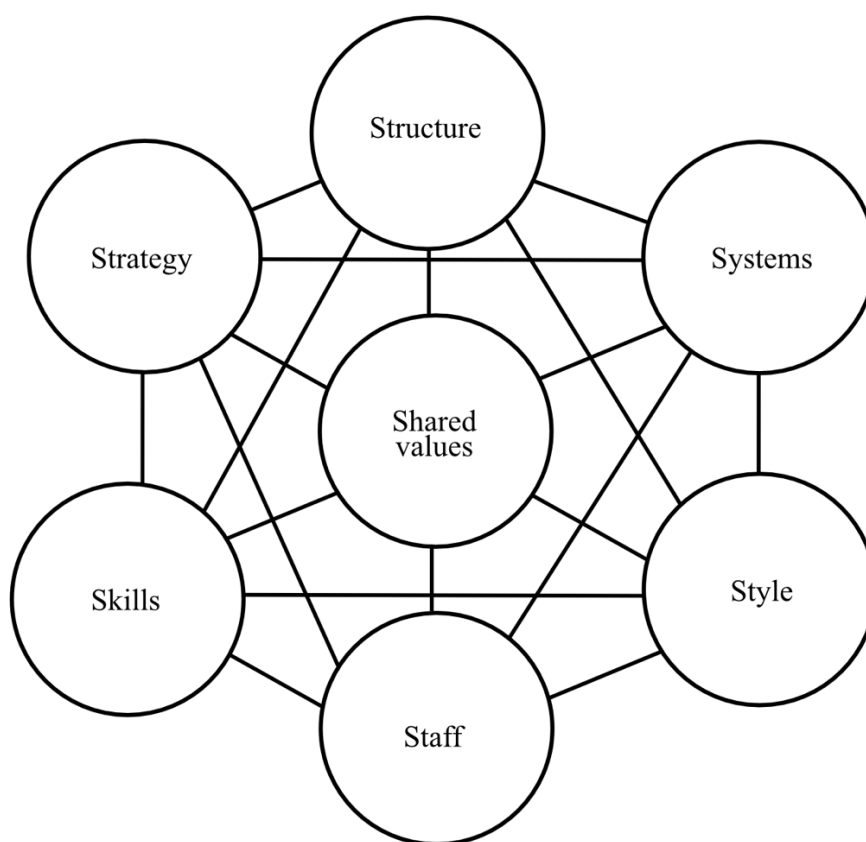
Mezi modely analýzy vnitřního prostředí podniku můžeme zařadit model 7S firmy McKinsey. Základní myšlenkou tohoto modelu je nutnost vnímat a analyzovat faktory (např. strategické řízení, organizaci, firemní kulturu) v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech (Cimbálníková 2012, s. 62).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 113) říkají, že je nutné na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně ovlivňují a společně rozhodují o tom, jak bude daná firemní strategie naplněna.

Model 7S dostal své jméno po sedmi faktorech, které jsou v něm zahrnuty (Cimbálníková 2012, s. 62):

- **Strategy** (strategie) – vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize a strategického cíle, jak reaguje na příležitosti a hrozby v oboru;
- **Structure** (struktura) – vyjadřuje organizační strukturu, způsob delegování, týmovou práci a spolupráci, komunikaci a přenos informací, kontrolní mechanismy;

- **Systems** (systémy řízení) – jsou prostředky, postupy a systémy, které slouží k řízení (např. komunikační, informační, dopravní, kontrolní);
- **Style** (styl manažerské práce) – popisuje styl vedení, způsob řešení konfliktů;
- **Staff** (spolupracovníci) – jsou lidské zdroje v organizaci, jejich funkce, vztahy, motivace, způsob chování, odměňování;
- **Skills** (schopnosti) – jedná se o schopnosti a kompetence uvnitř podniku;
- **Shared values** (sdílené hodnoty) – vyjadřují základní hodnoty, ideje a principy respektované pracovníky organizace a zainteresovanými stranami.



Obrázek č. 2: Model 7S

Zdroj: vlastní zpracování dle Peters a Waterman 1984

2.4.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti i předpověď budoucích finančních podmínek (Růčková 2011, s. 9).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 104) dělí finanční analýzu do čtyř skupin poměrových ukazatelů, které jsou nejčastěji využívány:

- ukazatele likvidity;
- ukazatele síly;
- ukazatele efektivnosti užití zdrojů;
- ukazatele ziskovosti.

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti uhradit včas své platební závazky. Růčková (2011, s. 48) zdůrazňuje, že nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vést až k bankrotu.

Mezi ukazatele likvidity Růčková (2011 s. 49) řadí:

- **Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice č. 1: Okamžitá likvidita

Zdroj: Růčková (2011 s. 49)

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity, jelikož do ní vstupují jen nejlikvidnější složky. Pro Českou republiku je doporučená hodnota v rozmezí 0,2–1,1. U okamžité likvidity však platí, že nedodržení předepsaných hodnot nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy (Růčková 2011, s. 49).

- **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 2: Pohotová likvidita

Zdroj: Růčková (2011 s. 49)

Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel. Jejich poměr by měl tedy být 1:1, případně až 1,5:1. Nadměrná výše oběžných aktiv totiž vede

k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a negativně ovlivňuje výkonnost těchto prostředků (Růčková 2011, s. 50).

- **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 3: Běžná likvidita

Zdroj: Růčková (2011 s. 49)

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5–2,5 (Knápková et al. 2013, s. 92).

Ukazatele síly

Ukazatele síly vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Mezi ukazatele síly Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105) řadí:

- **Síla**

$$\text{Síla} = \frac{\text{Celkové závazky}}{\text{Celková aktiva}},$$

*kde celková aktiva = oběžná aktiva + stálá aktiva v zůstatkových cenách
+ dlouhodobé pohledávky*

Rovnice č. 4: Síla

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

Hodnota ukazatele síly by neměla překročit 0,5. Pokud je hodnota větší, měla by být považována za varovný signál svědčící o předluženosti firmy (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 105).

Ukazatele efektivnosti užití zdrojů

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 105) pro posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti využití zdrojů využívají tyto základní ukazatele:

- **Obrat aktiv**

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Rovnice č. 5: Obrat aktiv

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

Obrat aktiv bývá také označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celkové fondy a jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových fondů (Růčková 2011, s. 61).

- **Obrat zásob**

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Rovnice č. 6: Obrat zásob

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

Ukazatel obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je situace lepší. Nicméně je však potřeba pamatovat na optimální velikost zásob (Růčková 2011, s. 61).

- **Obrat krátkodobých pohledávek**

$$Obrat\ krátkodobých\ pohledávek = \frac{Tržby}{Pohledávky}$$

Rovnice č. 7: Obrat krátkodobých pohledávek

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

Nízká hodnota ukazatele obratu krátkodobých pohledávek nám může signalizovat ztrátu prodeje z důvodu příliš restriktivní kreditní politiky. Naopak vysoká hodnota ukazatele značí příliš prodeje na úvěr – může vzniknout nebezpečí vysoké zadluženosti ze strany zákazníků (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 105).

Ukazatele ziskovosti

Ukazatele ziskovosti charakterizují, jak efektivně podnik pracuje. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 105) uvádějí dva nejčastěji využívané ukazatele ziskovosti:

- **Ziskovost**

$$Ziskovost = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice č. 8: Ziskovost

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

- **ROI**

$$ROI = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice č. 9: ROI

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, a. 105)

Knápková et al. (2013, s. 101) udávají, že v pojmání ukazatele ROI neexistuje jednoznačná shoda. Nejčastěji je používán jako ukazatel měřící výkonnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

2.4.4 SWOT analýza

Lhotský (2010, s. 57) označuje SWOT analýzu za tzv. završení strategické analýzy podniku. Na základě strategické analýzy okolí firmy jsou definovány tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí firmy jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, které jsou následně shrnuty do analýzy SWOT.

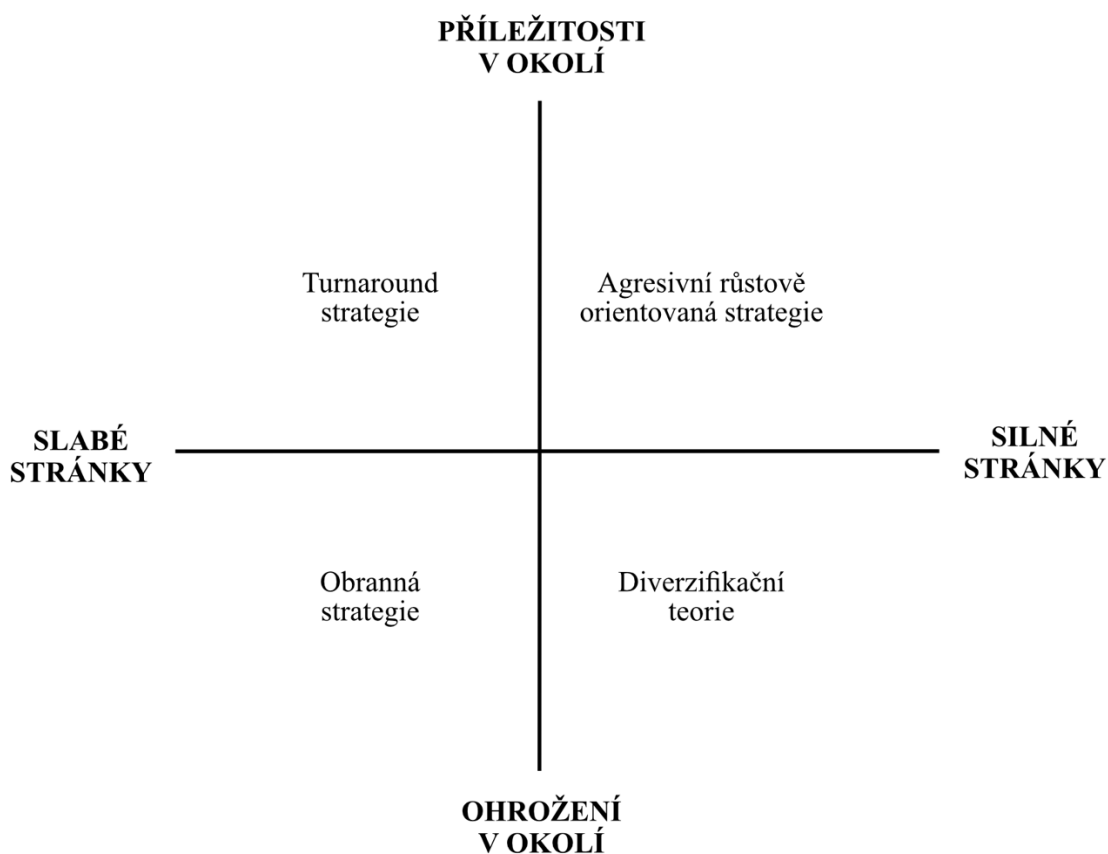
SWOT analýza je zkratkou čtyř anglických slov (Cimbálníková 2012, s. 64):

- **Strenghts** (silné stránky) – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurenty. Mezi silné stránky můžeme zařadit například silné zdroje, vysoký tržní podíl, kvalitu výrobků nebo nízké mzdové náklady;
- **Weaknesses** (slabé stránky) – jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti podniku. Příkladem slabé stránky může být například vysoká zadluženost, slabý management firmy, vysoká režie nebo špatní dodavatelé;
- **Opportunities** (příležitosti) – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku.

Za příležitosti můžeme považovat například růst trhu nebo poptávky, možnost exportu nebo možnost diferenciaci trhu;

- **Threats** (hrozby) – jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům podniku. Mezi hrozby můžeme zařadit například silnou konkurenci, nestabilitu trhu nebo vstup zahraniční konkurence.

Návrh strategie na základě SWOT analýzy by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabá stránka nebo hrozba ze SWOT analýzy by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek – opatření, které ji eliminuje (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 123).



Obrázek č. 3: Diagram SWOT analýzy
Zdroj: vlastní zpracování dle Pearce 1991

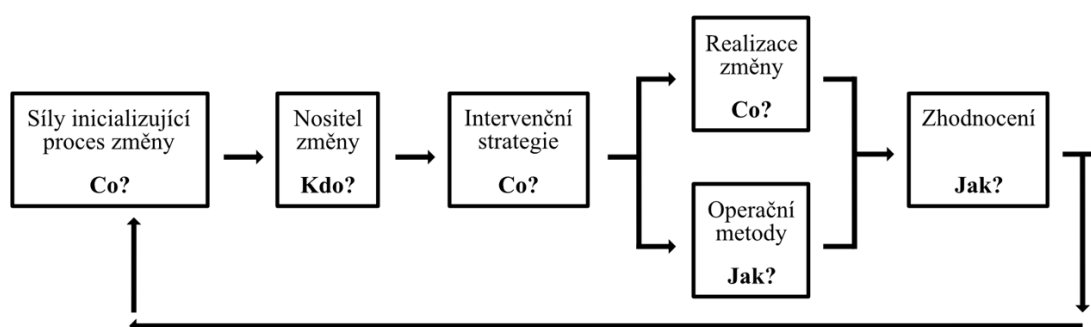
2.5 Řízení změn v organizaci

Změna může v podniku znamenat nejen příležitost, ale často i hrozbu nebo ztrátu. V životě firmy se nám může změna přihodit, objevit se jako důsledek nenadálé události nebo může být plánována a řízena. Pokud chceme vybudovat úspěšnou firmu, musí nás primárně zajímat řízená změna, ale je vhodné se zaměřit na reakce na neočekávané události (Smejkal a Rais 2006, s. 52).

Cílem plánované změny je udržení životaschopné, konkurence schopné a efektivní organizace. Podnik si sám musí vyvinout vnitřní mechanismus podporující plánované změny, protože je závislý na prostředí a toto prostředí není stabilní (Drdla 2001, s. 33).

2.5.1 Lewinův model

Lewinův model je jedním z nejznámějších klasických modelů změny v organizaci. V řízení změn je velmi důležité správné načasování i posloupnost jednotlivých činností. Autor modelu stanovil jednotlivé kroky, které je možné vidět v následujícím obrázku (Smejkal a Rais 2006, s. 41).



Obrázek č. 4: Lewinův model změny

Zdroj: vlastní zpracování dle Smejkal a Rais 2006

Model řízení změn je dále rozdělen do tří kroků, které by měla zahrnovat každá úspěšná změna (Smejkal a Rais 2006, s. 64):

- rozmrazení;
- fáze změny;
- zmrazení.

Rozmrazení

V tomto kroku je potřeba daný problém otevřít a připravit jej k řešení. To znamená připravit dostupné informace, upozornit na nedostatky, provést nezbytné analýzy a další potřebná opatření. Tato fáze je přípravná a měla by vytvořit podmínky pro hlavní zásahy (Drdla 2001, s. 82).

Fáze změny

Fáze změny představuje realizaci hlavních úkolů. Cílem této fáze je dosažení požadovaných parametrů, případně parametrů podobných. Samotná realizace je prováděna skupinou zaměstnanců, které musíme průběžně monitorovat, usměrňovat a motivovat (Drdla 2001, s. 82).

Zmrazení

Po provedení změn je nutné výsledný stav ustálit a zakonzervovat. Této fázi je podle Drdly (2001, s. 82) věnovat mimořádnou pozornost, jelikož nestabilní prostředí představuje značná rizika.

2.6 Riziko

Pro podnikatele je důležité, aby ve své činnosti zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko souvisí se změnami uvnitř firmy i ve vnějším okolí. Většina těchto změn nemá předvídatelný průběh, jsou naopak chaotické (Veber a Srpová 2008, s. 18).

Svozilová (2011, s. 279) riziko identifikuje jako stav mezi jistotou a nejistotou – máme informace, ale nemáme jich dostatek na to, abychom měli jistotu výsledku. Riziko může mít pozitivní nebo negativní vliv na cíle projektu.

2.6.1 Dělení rizik

Smejkal a Rais (2006, s. 104) dělí rizika do třech skupin podle potenciálního finančního dopadu na podnik na:

- **kritické riziko** – ohrožení, jehož potenciální finanční ztráty jsou takové velikosti, že vyústí v bankrot firmy;

- **důležité riziko** – ohrožení, jehož potenciální finanční ztráty nevyústí v bankrot, avšak pro další provoz je nutné, aby si firma vypůjčila finanční prostředky;
- **běžné riziko** – ohrožení, jehož potenciální finanční ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy podniku nebo běžným příjmem, aniž by došlo k finančnímu tlaku.

Svozilová (2011, s. 281) dodává, že pro objektivní posouzení projektových rizik a volbu správných obranných strategií je velmi důležité strukturování rizik. Rizika můžeme dále strukturovat podle místa vzniku, zdroje rizika, předvídatelnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku, závažnosti dopadu nebo stupně kontrolovatelnosti a odvratitelnosti.

2.6.2 Metody analýzy rizika

V analýze rizik se můžeme setkat se dvěma přístupy k jejímu řešení nebo jejich kombinaci (Smejkal a Rais 2006, s. 95):

- **kvalitativní metody** – vyznačují se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, jsou určena pravděpodobností nebo slovně. Jejich úroveň je určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale také více subjektivní;
- **kvantitativní metody** – jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Riziko je nejčastěji vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní metody, nicméně jejich provedení vyžaduje více času a úsilí.

2.6.3 Řízení rizik

Svozilová (2011, s. 285) stanovuje hlavní součásti procesu řízení rizik:

- **plánování řízení rizik** – volba strategií, metodik a postupů, které budou v průběhu projektu použity pro zmenšení či odvrácení hrozby rizik projektu;
 - **identifikace rizik** – identifikace a dokumentace všech rizik, které mohou projekt ovlivnit;
 - **kvalitativní analýza** – hodnocení vlivu a předpokladů vzniku rizik;
 - **kvantitativní analýza** – číselné vyjádření pravděpodobnosti vzniku rizika a velikosti dopadu na projekt podle jeho specifických cílů;

- **plánování obrany proti rizikům** – návrhy obranných strategií a korekčních opatření;
- **monitorování a kontrola rizik** – sledování stavů, tvorba obranných strategií a provádění vhodných kontrolních opatření.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

V analytické části diplomové práce bude nejprve představena společnost IoT.water a.s. Následovat bude strategická analýza společnosti a jejího okolí pomocí metod, které byly popsány v teoretické části diplomové práce. Získané informace z analýz budou základem pro sestavení návrhu strategie rozvoje podniku.

3.1 Představení společnosti

Společnost IoT.water a.s. byla založena v roce 2016 dvěma zakladateli jako společnost s ručením omezeným. Zakladatelé byli zároveň jejími jednatelem.

V následujících letech probíhaly ve společnosti organizační změny a v polovině roku 2020 byla právní forma společnosti změněna na akciovou společnost. Zároveň došlo k odkoupení společnosti IoT.water a.s. společnostmi Solutions and Services, a.s. a Mateotech s.r.o. Společnost Solutions and Services, a.s. je předním dodavatelem služeb v oblasti vodohospodářství, energie a nakládání s odpady, a je součástí francouzského nadnárodního koncernu Veolia. Naopak společnost Mateotech s.r.o., která je dodavatelem zabezpečovacích zařízení, je vlastněna společností Severočeská vodárenská společnost a.s., která je jednou z největších vodárenských společností v České republice.



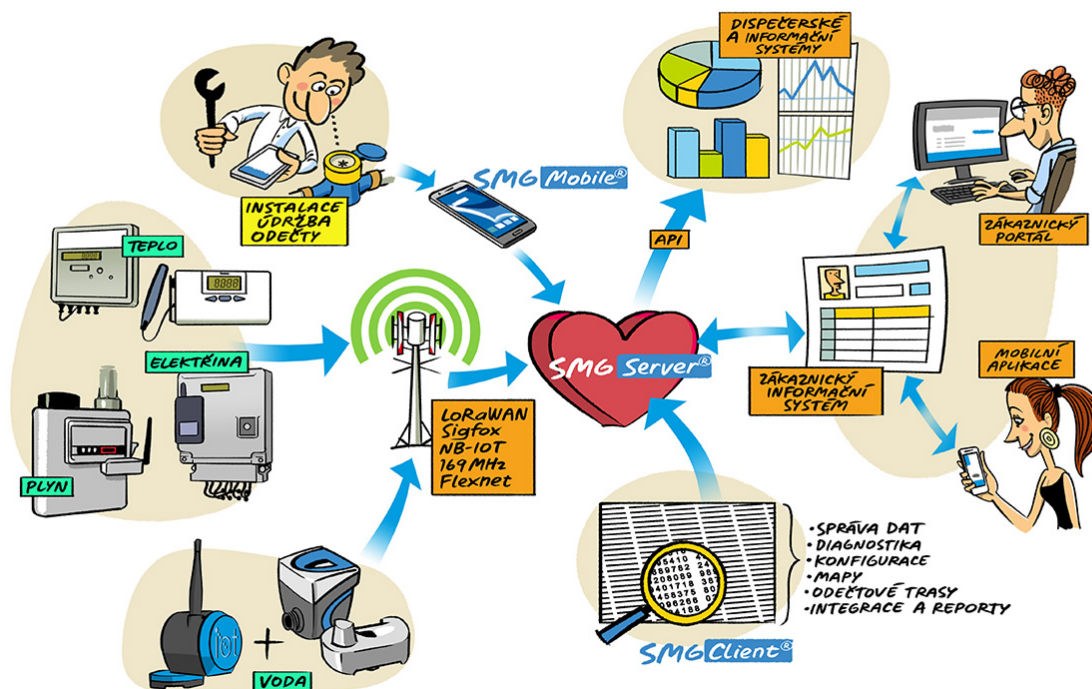
Obrázek č. 5: Logo společnosti IoT.water a.s.

Zdroj: IoT.water

Společnost IoT.water a.s. vyvíjí a dodává vodárnám po celé České republice komplexní systém odečtů zařízení, a to včetně mobilní aplikace. Hlavním produktem společnosti je Smart Metering Grid neboli SMG. Jedná se o koncept, který získává data pomocí IoT sítí z odečtových hlav a pochůzkovými odečty. Data následně integruje na SMG server, odkud míří do systémů vodárny. Pro řešení podpory práce v terénu je využívána mobilní aplikace SMG Mobile. Správa celého systému, řízení odečtů, diagnostika a řada dalších funkcí probíhá prostřednictvím SMG Client. Celý proces je znázorněn na následujícím obrázku.

Integrální součástí konceptu SMG jsou IoT.water odečtové hlavy, které mohou být dodávány spolu se softwarem a jsou jim nativně podporovány – zajišťují kompletní životní cyklus daného zařízení (od nákupu, přes osazení až po demontáž).

Koncept SMG (Smart Metering Grid)



Obrázek č. 6: Koncept SMG

Zdroj: IoT.water

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikace všech faktorů z vnějšího okolí, konkrétně příležitostí a hrozeb, které na podnik působí.

3.2.1 PEST analýza

PEST analýza je jednou z rozšířených metod pro zkoumání vnějšího prostředí podniku. Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, PEST analýza zkoumá celkem čtyři oblasti faktorů – politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technické a technologické faktory.

Politické a legislativní faktory

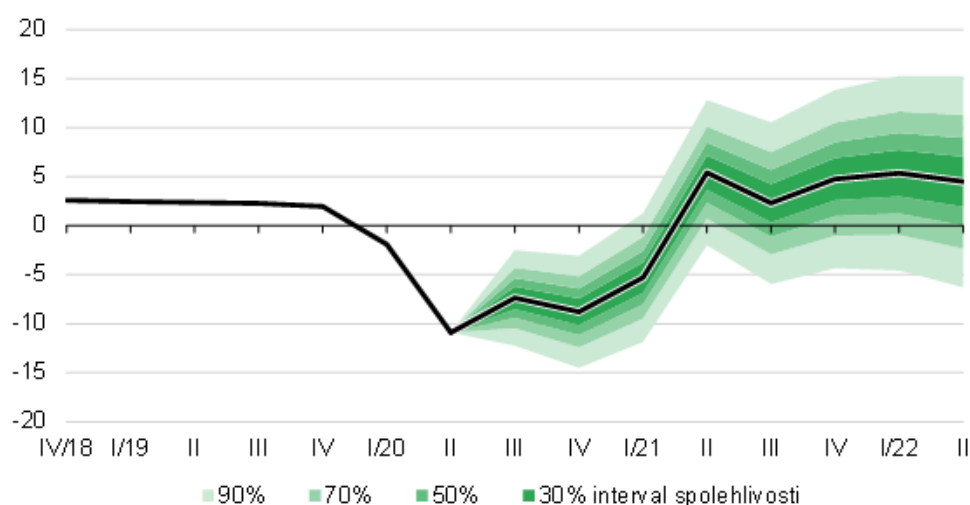
Prvním z politických faktorů, působící na podnik z vnějšího okolí, je **politická stabilita**. Při podnikání je nutné počítat s tím, že dochází k častým úpravám či vzniku nových zákonů. Konkrétně v době probíhající pandemie covid-19 je politická stabilita velkou hrozbou. Nové i upravené zákony mohou mít nemalý vliv na fungování podniku – je pravděpodobné, že se z důvodu vysokých příspěvků pro podniky i podnikatele v době pandemie bude v parlamentu debatovat například o zvýšení sazby daně z přidané hodnoty nebo daně z příjmu právnických osob. Zároveň s sebou politická stabilita nese dodatečné náklady, protože je nutné změny sledovat, respektovat a reagovat na ně.

Vystoupení České republiky z Evropské unie je od roku 2015 mnohokrát zmiňované téma, které by podniky zásadně ovlivnilo. V případě, že by se Česká republika rozhodla z Evropské unie vystoupit, mohlo by toto rozhodnutí mít negativní dopad na podniky i podnikatele v celé České republice – export vlastních výrobků nebo služeb do dalších členských zemí EU či USA by se stal obtížným, a to především pro Českou republiku, jejíž vyjednávací schopnosti by vzhledem k její velikosti byly zanedbatelné. Společnost IoT.water a.s. by vystoupení z Evropské unie mohlo negativně ovlivnit v případě, že by se rozhodla ke vstupu na zahraniční trhy. Zároveň by tento krok mohl negativně ovlivnit nákup zboží nebo materiálu pro výrobu produktů či služeb, které by se tímto stalo nákladnější či zcela nedostupné.

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů neboli **GDPR**, je právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru, jehož cílem je hájit práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému zacházení s jejich osobními daty. Toto nařízení nese vysoké náklady na implementaci ochrany osobních dat. Společnost IoT.water a.s. schraňuje velké množství citlivých a osobních dat, jako jsou například jména, adresy bydliště, telefonní čísla nebo údaje o spotřebě vody – všechny tyto údaje je nutné chránit a zabránit jejich úniku. V případě porušení těchto povinností hrozí podnikům vysoké pokuty, které pro ně mohou být i likvidační.

Ekonomické faktory

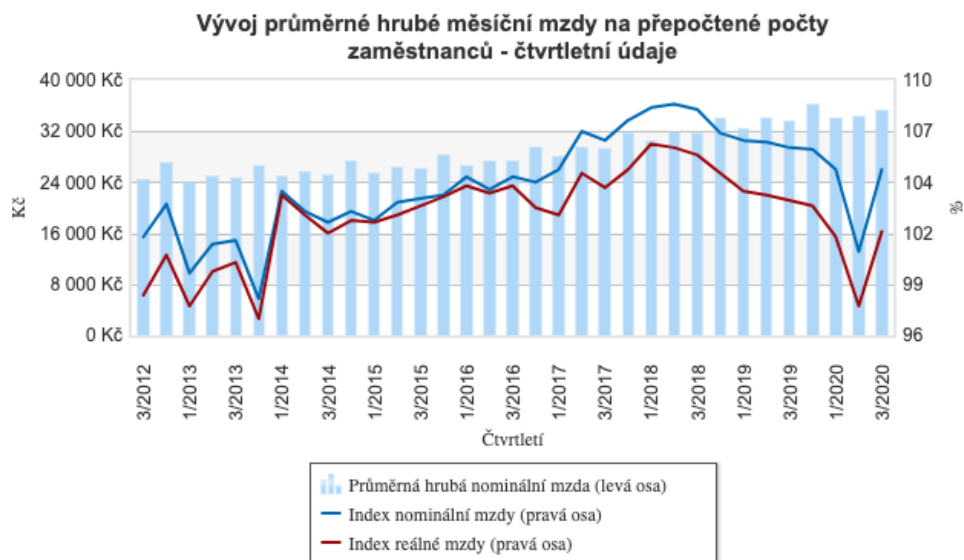
Celosvětová pandemie Covid-19 měla a má negativní dopad na celou světovou ekonomiku. Na začátku roku 2020, v první vlně pandemie, byl omezen pohyb osob i podnikání. Následkem tohoto vládního nařízení byl výrazný pokles HPD. V druhé vlně pandemie, která probíhala okolo měsíce října stejného roku, již pokles HDP nebyl tak znatelný. V budoucnu je očekáván **růst reálného HDP**, který by se měl dle dostupných odhadů dostat nad hodnotu před propuknutím celosvětové pandemie Covid-19. Můžeme tedy v následujících letech očekávat růst ekonomiky, zvyšující se průměrnou mzdu a pokles nezaměstnanosti.



Obrázek č. 7: Prognóza HDP v ČR

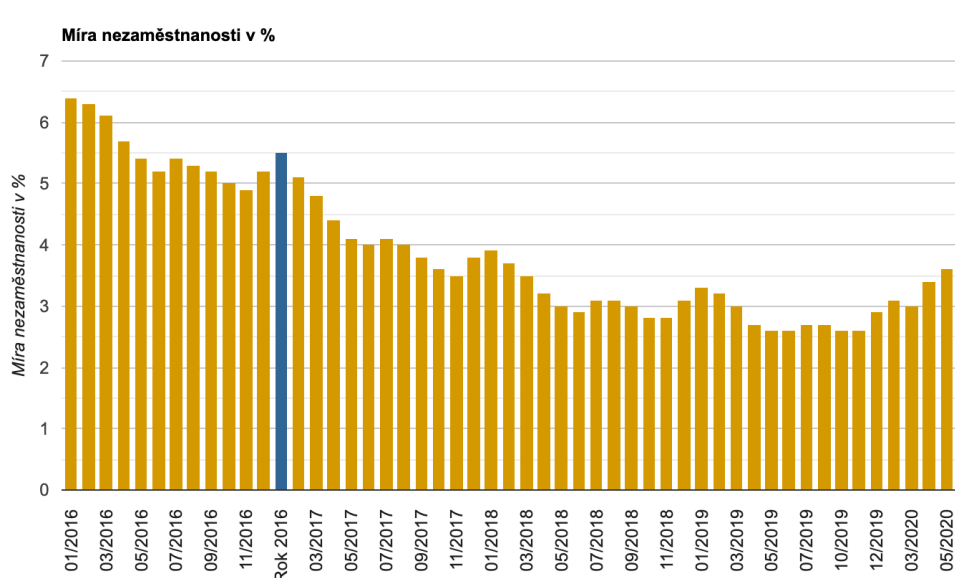
Zdroj: ČNB 2020

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je **průměrná mzda**. Mzdové náklady mají významný podíl na celkových nákladech podniku. Až do roku 2020 jsme mohli pozorovat každoroční růst průměrné mzdy. Na začátku roku 2020, z důvodu celosvětové pandemie Covid-19, průměrná mzda výrazně klesla – a to až na hodnoty průměrné mzdy okolo roku 2013. V polovině roku 2020 se trend obrátil a průměrná mzda znovu roste. Vzhledem k očekávanému vývoji HDP můžeme očekávat, že průměrná mzda bude v následujících letech opět růst.



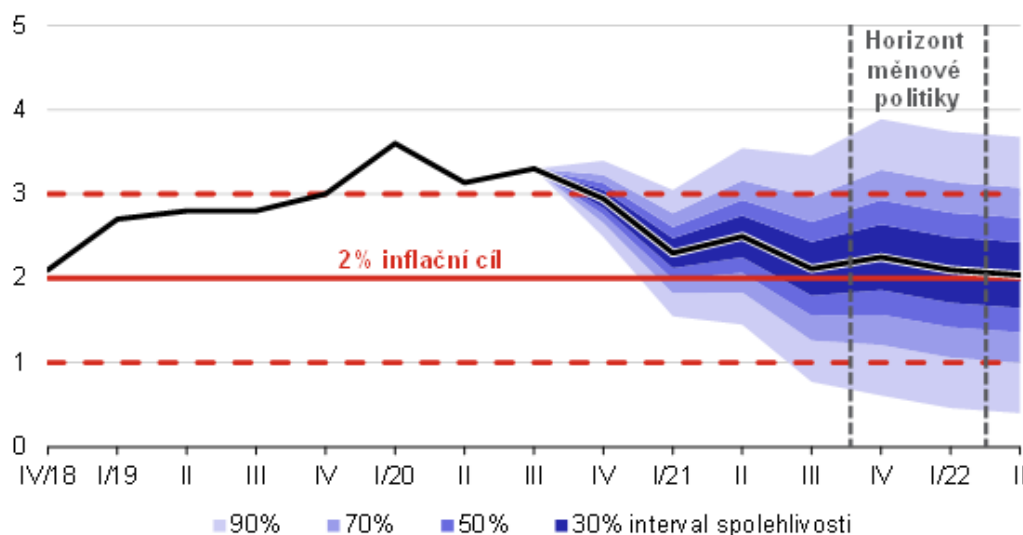
Obrázek č. 8: Vývoj průměrné mzdy v ČR
Zdroj: ČSÚ 2020

Dalším faktorem, navazujícím na průměrnou mzdu, je **nezaměstnanost**. Nezaměstnanost byla v posledních letech na velmi nízké úrovni a měla stále klesající tendenci. Nízká nezaměstnanost pro podnik znamená složitější hledání nových zaměstnanců a vyšší náklady na udržení stávajících zaměstnanců. Po propuknutí pandemie Covid-19 nezaměstnanost vzrostla. Budoucí vývoj nezaměstnanosti můžeme předpokládat jako negativní, tedy její pokles.



Obrázek č. 9: Vývoj nezaměstnanosti v ČR
Zdroj: Kurzy.cz 2020

Posledním důležitým ekonomickým faktorem je **inflace**. Ta se v posledních letech pohybovala okolo hodnoty 2 % a na přelomu roku 2020 se zvýšila nad hodnotu 3 %. V následujících letech můžeme očekávat její pokles na původní úroveň okolo 2 % a její následnou stabilizaci.



Obrázek č. 10: Prognóza inflace v ČR

Zdroj: ČNB 2020

Sociální a demografické faktory

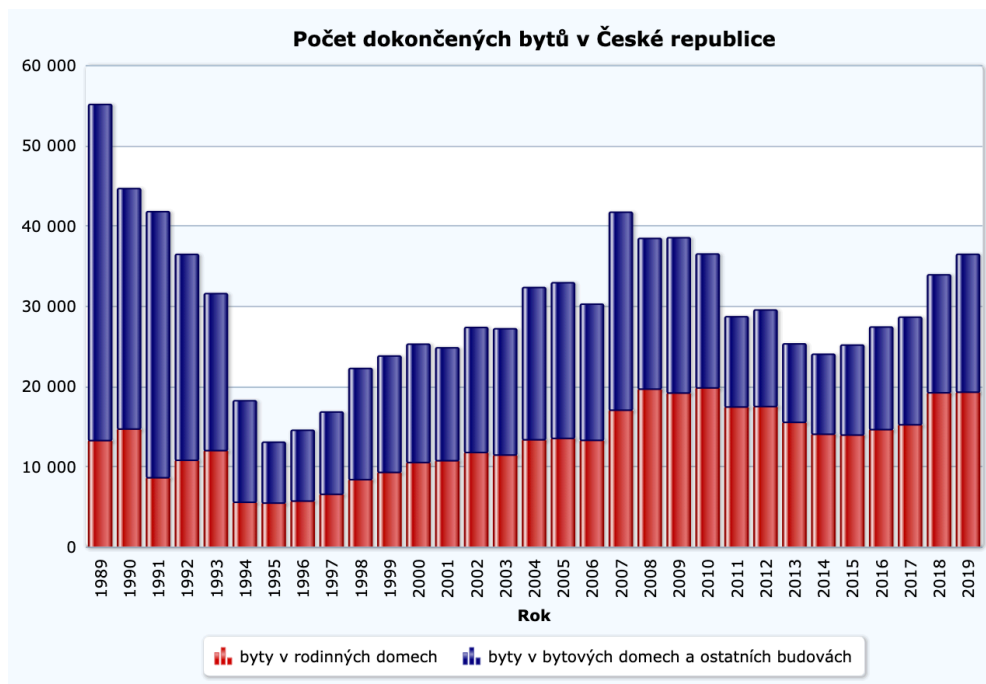
Ekologie je v několika posledních letech často diskutovaným tématem. Evropská unie se snaží své občany chránit a má jedny z nejprísnejších environmentálních norem na světě. Každým rokem Evropská unie vydává nové zákony a nařízení, na které je nutné reagovat a aplikovat do vlastního podnikání.

Dálkové odečty vody mají pozitivní dopad na ekologii. První z výhod dálkových odečtů vody je **menší spotřeba paliva** při odečítání, než je tomu u manuálních nebo rádiových odečtů vody. U manuálních či rádiových odečtů je nutné ruční odečítání nebo odečítání na malou vzdálenost. Vodárny musí zaměstnávat odečítače vodoměrů, kteří jezdí po městě a data sbírají.

Druhou z výhod dálkových odečtů vody je lepší hospodaření s vodou a možnost rychlého zjištění úniku vody. V případě, že dojde k havárii vodovodního potrubí, je pracovníkům vodárny zasláno automatické upozornění s informacemi o havárii. Pracovníci v podstatě

ihned ví, kde k havárii došlo a mohou na místo vyslat techniky. Rychlým zásahem se eliminují úniky vody, které mohou být značné.

Výstavba nových rodinných či bytových domů je důležitým faktorem v množství prodaných odečtových hlav. Každá stavba, která je napojena na vodovodní soustavu, musí být osazena vodoměrem. Od roku 2014 můžeme pozorovat postupný nárůst počtu dokončených bytů v rodinných či bytových domech. V následujících letech můžeme očekávat obdobný růst.



Obrázek č. 11: Počet dokončených bytů v ČR

Zdroj: ČNB 2020

Technické a technologické faktory

Pro úspěch podniku mezi jeho konkurencí je nutností sledovat vývoj nových technologií i trendů a včas na ně reagovat.

IoT technologie jsou moderní a na trhu existují pouze pár let, nicméně i přes jejich soudobost je **vývoj nových technologií** nutné sledovat. V případě, že by se nová technologie na trhu objevila, firma ji musí zhodnotit a případně implementovat. Sledováním i implementací nové technologie vznikají vysoké náklady. Při vzniku nové technologie také hrozí, že aktuální technologie zastará a již nebude aktuální.

V oblasti dálkových odečtů vody se postupně přistupuje na integraci odečtových hlav přímo do vodoměrů – odečtové hlavy nebudou potřeba. Společnosti IoT.water a.s., která odečtové hlavy vyrábí a prodává, se sníží či zcela zastaví prodej odečtových hlav.

Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, technologie IoT je založena na výměně dat přes internet. Společnosti podnikající v oblasti IoT se musí spoléhat na mobilní operátory, u kterých dochází k **výpadkům komunikace**. Kvůli nefunkčnosti komunikace se zařízeními se neodesílají data uživatelů z odečtových hlav – to vyžaduje čas zaměstnanců společnosti IoT.water a.s., aby chybu napravili a zajistili jejich dodatečné odeslání.

3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil navazuje na PEST analýzu ve vnější oblasti. Obsahuje celkem pět klíčových vlivů, které na podnik působí. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je identifikace příležitostí a hrozeb z těchto pěti oblastí.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti IoT.water a.s. jsou vodárny po celé České republice – jedná se o B2B zákazníky. Společnost spolupracuje především s velkými vodárnami, jejichž pokrytí je ve velkých městech v České republice. Jelikož se jedná spíše o menší množství velkých zákazníků a odebírané množství dálkových odečtových hlav je velké, můžeme jejich vyjednávací sílu kvantifikovat jako vysokou.

Zároveň je nutné zmínit, že odečtové hlavy společnosti IoT.water jsou kvalitní a plně kompatibilní s jejich softwarem, což přináší výhodu oproti konkurenci. Proto i přes vyšší cenu IoT.water odečtových hlav mohou konkurovat ostatním dodavatelům, jejichž cena je výrazně nižší.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost IoT.water a.s. má pouze jednoho stálého dodavatele, kterým je výrobce odečtových hlav. Společnost má smluvně pevně danou cenu za jednu odečtovou hlavu, které dodavatel vyrábí na zakázku. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Náklady na vstup nové konkurence do odvětví dálkových odečtů vody jsou vysoké.

V případě, že by nový konkurent chtěl začít s prodejem softwaru i hardwaru v oblasti dálkových odečtů vody, náklady na vývoj vlastního softwaru i hardwaru by byly velmi vysoké. Lze odhadovat, že by vývoj softwaru i hardwaru trval několik měsíců i let.

V případě, že by se na trh rozhodl vstoupit pouze nový dodavatel softwaru, měl by méně výhodnou pozici na trhu než společnost IoT.water a.s. Zájemce by si musel najít partnera, který by dodával odečtové hlavy, které by byly plně integrovatelné do vlastního softwaru. Pokud by hlavy nebyly plně integrované, nestal by se přímou konkurencí společnosti IoT.water a.s. I v případě vývoje pouze vlastního softwaru jsou náklady vysoké. Vývoj softwaru bude trvat v řádu několika měsíců či let.

Pokud by se naopak rozhodl na trh vstoupit pouze výrobce a dodavatel hardwaru, nelze jej považovat za přímého konkurenta. V tomto případě by také nepřinesl výhodu v plné integrovatelnosti odečtových hlav.

Hrozbu vstupu nových konkurentů můžeme považovat za velmi nízkou.

Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, vodu lze odečítat pomocí manuálních, rádiových a dálkových odečtů.

V současné době se vodárny snaží spíše přecházet z manuálních a rádiových odečtů vody na dálkové odečty, proto tyto odečty nelze brát jako přímou konkurenci. V případě, že by vodárna chtěla přejít z dálkových odečtů vody na rádiové nebo manuální, jednalo by se o jejich degradaci.

V předchozích částech Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo popsáno, že hlavní výhoda společnosti IoT.water a.s. spočívá v plné integritě jejich softwaru a vlastních

odečtových hlav. Vodárna se může rozhodnout, že odebere odečtové hlavy od konkurence, která je levnější, a software od společnosti IoT.water a.s. nebo od konkurence prodávající software – tím by se nicméně připravila o hlavní výhodu, plnou integritu.

Hrozba substitutů je v tomto případě velmi nízká.

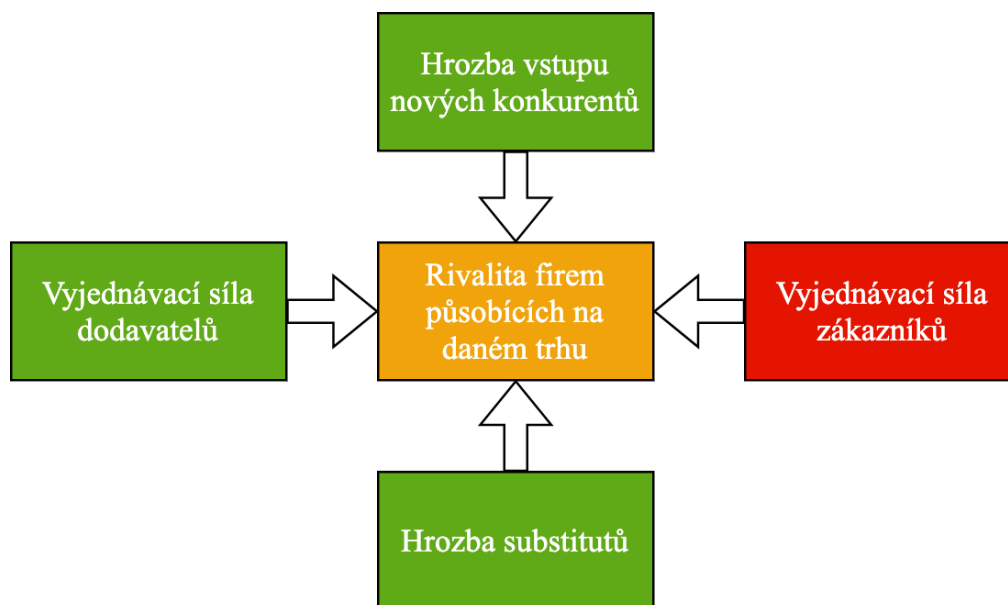
Rivalita firem působících na daném trhu

Mezi hlavní konkurenty společnosti IoT.water a.s. patří společnost SOFTLINK s.r.o., která je jak dodavatelem vlastního softwaru, tak i výrobcem a dodavatelem vlastního hardwaru. Společnost SOFTLINK s.r.o. využívá primárně svoji vybudovanou síť a nevyužívá služeb operátorů – výhodou vlastní sítě je, že pokrytí mohou vytvořit i na nedostupných místech operátorů. Nevýhoda vlastní sítě je vysoká nákladovost a především nutnost postavení vlastní sítě před expanzí na jiné území. V současné době se společnost SOFTLINK s.r.o. zaměřuje pouze na dálkové odečty na území Prahy.

Další přímí konkurenti jsou nevýznamné firmy, které nejsou na trhu dlouho a nemají mnoho referencí a spoluprací. Z výše uvedených informací můžeme přímou konkurenci označit za malou.

Mezi výrobci hardwaru je konkurence vysoká – výrobců a dodavatelů je více a musíme počítat i s verzí odečtové hlavy, která je zabudovaná přímo ve vodoměru. Mezi nejvýznamnější konkurenty vyrábějící vlastní hardware patří CODEA spol. s r. o., Solidus Tech s.r.o. a Itron Czech Republic s.r.o. Jak již bylo zmíněno, výrobci hardwaru nejsou přímými konkurenty – postrádají hlavní výhodu, kterou společnost IoT.water a.s. nabízí.

Výše uvedené slovní ohodnocení jednotlivých faktorů Porterova modelu pěti konkurenčních sil je znázorněno na následujícím obrázku. Červeně je znázorněna síla, která na podnik působí silně, oranžově síla, která na podnik působí středně silně a zeleně je znázorněna síla, která na podnik působí slabě.



Obrázek č. 12: Kvantifikace Porterova modelu

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Analýza trhu

Společnost IoT.water a.s. působí primárně na českém trhu. Výjimkou je slovenský trh, kde má společnost pár zákazníků.

Jak již bylo zmíněno v předchozích částech diplomové práce, zákazníky společnosti IoT.water a.s. jsou vodárny – jedná se tedy o B2B trh. Vodárenských společností je po celé České republice několik desítek. Mezi největší vodárny v ČR můžeme zařadit (Vodárenství.cz, 2017):

- Pražské vodovody a kanalizace, a.s.;
- Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.;
- Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava, a.s.;
- Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.;
- ČEVAK, a.s.;
- VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.;
- Moravská vodárenská, a.s.;
- Ostravské vodárny a kanalizace, a.s.;
- Středočeské vodárny, a.s.;
- VODÁRNA PLZEŇ, a.s.

Z výše uvedených největších vodáren v České republice využívá software i hardware společnosti IoT.water a.s. celkem 7 vodáren z 10. Nabízí se příležitost pro pokrytí zbývajících největších i pokrytí menších vodárenských společností hardwarem i softwarem společnosti IoT.water a.s.

Na základě získaných informací lze konstatovat, že vodohospodářský trh je stabilním a konzervativním trhem – vodárny jsou často velkými korporáty s dlouhými schvalovacími procesy. Inovace na vodohospodářském trhu nejsou časně a trvá velmi dlouhou dobu, než si vybudují své místo.

V úvodu diplomové práce bylo zmíněno, že existují tři druhy odečtů vody – manuální, rádiové a dálkové. V současné době je ve velkých vodárnách vysoký podíl zastoupení dálkových odečtů vody, pomocí technologie IoT. V menších vodárnách, které nemají velké pokrytí, dálkové IoT odečty vody nejsou tak časté. A to především kvůli nákladnosti zavedení IoT technologie.

V oblasti dálkových odečtů vody dochází k pravidelné výměně odečtových hlav po přibližně šesti letech provozu – z důvodu životnosti materiálu a baterie. Vodárenské společnosti tedy přibližně každých šest let vypisují výběrové řízení na dodavatele odečtových hlav. Tento faktor nabízí příležitost pro účast na výběrovém řízení a možném pokrytí dalších vodáren. Tento interval nicméně neplatí pro software – ten vodárenské společnosti mění až v případě potřeby.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek podniku. V této části diplomové práce budou silné a slabé stránky podniku získány na základě modelu 7S a pomocí finanční analýzy bude analyzována finanční situace společnosti IoT.water a.s.

3.3.1 Model 7S

Model 7S analyzuje celkem 7 interních faktorů společnosti a zkoumá i vztahy mezi nimi. Mezi faktory tohoto modelu patří strategie, struktura, systémy řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sílené hodnoty.

Strategie

Strategie společnosti IoT.water a.s. je složena z několika důležitých bodů a pár dalších, které s nimi souvisí.

Prvním bodem strategie společnosti IoT.water a.s. je snaha o zvýšení podílu obrátu z prodeje softwaru, na úkor prodeje hardwaru. Jak již bylo zmíněno v analýze vnějšího prostředí, hlavní výhoda společnosti spočívá v plné integritě vlastního softwaru i hardwaru. Nicméně je nutné zmínit, že společnost IoT.water a.s. již od začátku své existence pracuje na tom, aby i hlavy jiných výrobců byly částečně či plně integrovatelné do jejich softwaru. Vzhledem ke skutečnosti, že odečtové hlavy mají životnost 6 let, se prodej vlastního softwaru jeví jako v budoucnu výnosnější než prodej hardwaru.

Dalším bodem strategie je průnik na zahraniční trhy – konkrétně se jedná o Slovensko, Polsko a Chorvatsko. Společnost IoT.water a.s. do budoucna počítá se vstupem na zahraniční trhy z důvodu plného pokrytí trhu v České republice.

Třetím bodem strategie, souvisejícím s růstem společnosti, je rozvoj do jiných oblastí dálkových odečtů, jako je například elektřina nebo teplo. V těchto oblastech by se společnost IoT.water a.s. chtěla primárně zaměřit na prodej vlastního softwaru.

S prvními zmíněnými body strategie souvisí i budoucí rozvoj a stabilizace interního vývojového týmu, včetně zajištění kvality a zákaznické podpory. Vývojový tým má aktuálně 5 členů, přičemž někteří z nich pracují na zkrácený úvazek. Pro zajištění správného chodu i výsledků vývojového týmu bude do budoucna nutné tým rozšířit o další vývojáře.

S předchozím bodem strategie souvisí i spokojenost zaměstnanců, která je v současné době velmi důležitá. Společnost IoT.water a.s. věnuje velké množství času školením svých zaměstnanců – nabízí jim interní i externí školení, dle jejich potřeb a zájmů. Dále svým zaměstnancům několikrát do roka pořádá teambuildingy, které mají za cíl tým stmelit a zpříjemnit jim jejich každodenní práci.

Struktura

Struktura společnosti je hierarchická. Celkem ve společnosti pracuje 16 zaměstnanců, přičemž 14 z nich je na plný a 2 na zkrácený úvazek.

V čele společnosti stojí CEO, který zároveň zastává i funkci CSO. Vzhledem k vykonávání dvou pozic současně je CEO společnosti časově velmi vytížený a nezbývá mu mnoho volného času, který by mohl věnovat dalšímu rozvoji společnosti a schůzkám s vlivnými zákazníky či obchodními partnery. Mezi jeho přímé podřízené patří CTO, CFO, celý obchodní tým a Office Manager.

CTO má na starosti všechny technické záležitosti ve společnosti, mezi které patří vývoj softwaru i hardwaru. Jeho přímými podřízenými jsou produktový manažer a vedoucí týmu zákaznické podpory. Vedoucí týmu vývoje je jeho nepřímým podřízeným.

Produktový manažer se stará o směr, kterým se produkt – dálkové odečty vody – bude dále vyvíjet. Jeho hlavní náplní práce je komunikace mezi vývojovým týmem, obchodním týmem, týmem zákaznické podpory a dalšími interesovanými stranami. Vedoucímu týmu vývoje je jeho přímým podřízeným.

Vedoucí vývoje má na starost tým vývojářů i testování a je zodpovědný za správný vývoj, funkčnost i kvalitu vyvíjeného softwaru. Jeho úkolem je převzetí zadání od produktového manažera a následné rozdělení práce ve svém týmu.

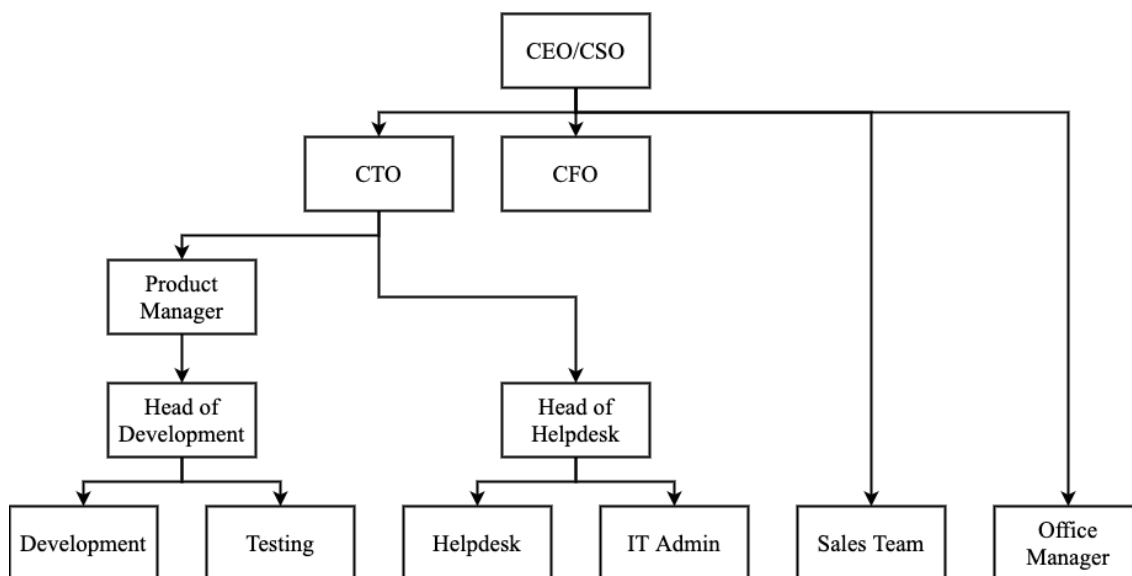
Vedoucí zákaznické podpory vede tým zákaznické podpory a IT administrátora a je zodpovědný za správný chod zákaznické podpory a včasné vyřízení zákaznických požadavků.

Obchodní tým je složen z několika obchodních zástupců, které vede CSO – jak již bylo zmíněno, CSO zastává také funkci CEO společnosti.

Posledním zaměstnancem společnosti IoT.water a.s. je Office Manager, který se stará o organizační část fungování podniku.

Strukturu společnosti IoT.water a.s. můžeme vidět na následujícím obrázku.

Vzhledem k potenciálu a chtěnému budoucímu růstu společnosti se počítá s úpravami nebo rozšiřováním organizační struktury.



Obrázek č. 13: Struktura společnosti IoT.water a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Systémy řízení

Společnost IoT.water a.s. v současnosti nevyužívá žádného komplexního informačního systému. Pro účetní účely je využíván software Pohoda.

Dále společnost využívá softwarů pro vývoj a helpdesk. Mezi ně patří Jira Software, kterou společnost využívá pro řízení a podporu vývoje a fáze implementace softwaru, a Jira Service Desk, který je určený pro správu chyb a práci týmu helpdesku. Jako další společnost využívá software Redmine, který je určen pro řízení projektů. Společnost také využívá aplikace Confluence, která je znalostní databází, a aplikaci Slack pro komunikaci ve společnosti.

Styl řízení

Řízení ve firmě lze definovat jako demokratické – každý zaměstnanec ve firmě může sdělit svůj názor a na ten je také kladen důraz. Nicméně je nutné brát v potaz vlastnictví korporátu, který má v důležitých rozhodnutích konečné slovo.

Manažeři společnosti IoT.water a.s. se snaží o to, aby ve firmě vládla přátelská atmosféra. Všichni ve firmě se dobře znají a mají přátelský vztah. Zároveň si zakládají na tom, aby byla zachována upřímnost mezi všemi členy týmu.

Fungování společnosti z hlediska docházky do kanceláře není zcela standardní. Vedení a management společnosti má kanceláře v Praze, vývoj a helpdesk má kancelář v Brně. Nicméně většina týmu pracuje primárně z domu, především v době celosvětové pandemie Covid-19, a setkávají se na pravidelných poradách či teambuildingách.

Spolupracovníci

Jak již bylo naznačeno, společnost IoT.water a.s. si zakládá na upřímné komunikaci napříč společnostmi, a především přátelskými vztahy mezi zaměstnanci. Všichni ze zaměstnanců se znají osobně a rozumí si. Pravidelně se setkávají na akcích, které pro ně vedení společnosti pořádá. V celé společnosti vládne přátelská atmosféra.

Schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou pravidelně zkvalitňovány školeními. Společnost svým zaměstnancům nabízí kurzy angličtiny a online kurzy, dle jejich zájmů a potřeb. Ve společnosti probíhá také interní školení.

Schopnosti

Současné vedení společnosti i její manažeři měli zkušenosti potřebné k výkonu jejich pozice – finančnictví, technologie, IoT apod. – nicméně neměli zkušenosti přímo z oblasti vodárenství. Díky jejich pracovnímu nasazení potřebné znalosti rychle získali a fungování podniku tato skutečnost nijak neovlivnila.

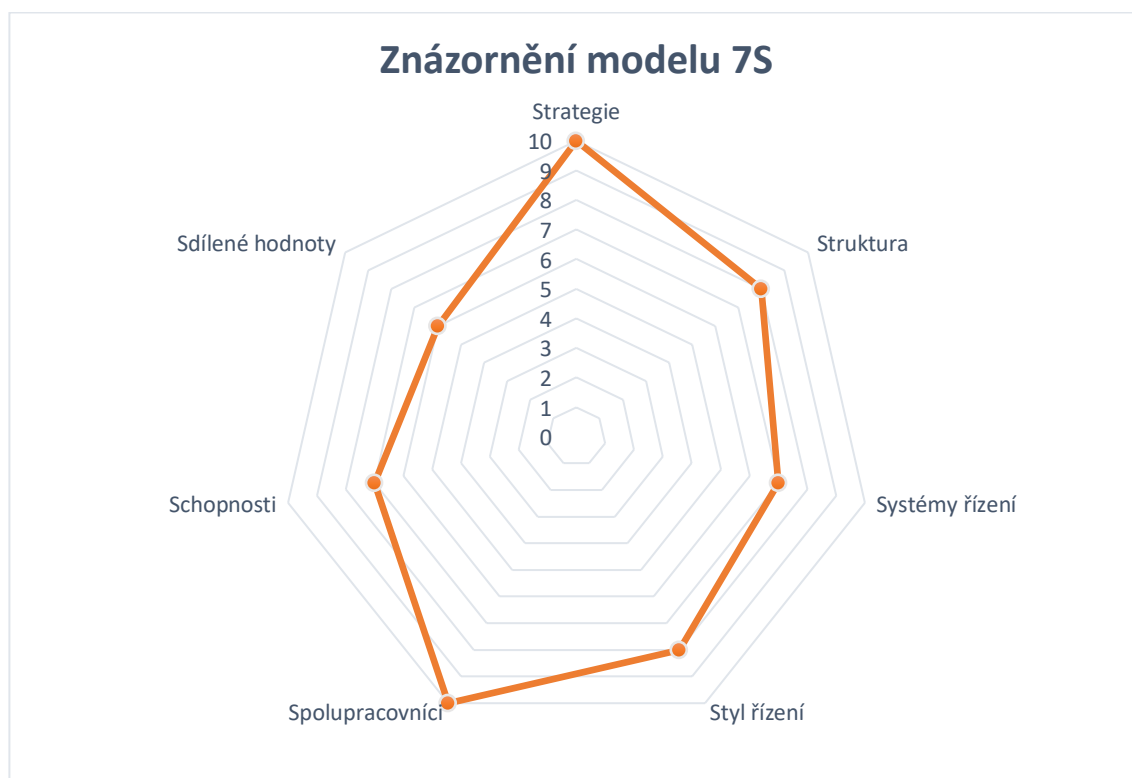
Management společnosti, mezi které patří produktový manažer, vedoucí týmu vývoje nebo vedoucí týmu podpory, neměli při nástupu na jejich pozice zkušenosti s vedením lidí. Potřebné zkušenosti se jim podařilo získat díky jejich přirozeným schopnostem a školením, na které společnost klade důraz.

Při výběru nových zaměstnanců dává společnost přednost spíše juniorům, které může naučit vše potřebné dle jejich potřeb.

Sdílené hodnoty

Společnost IoT.water a.s. nemá přesně stanovené hodnoty, kterými by se prezentovala. Nicméně z výše uvedených informací můžeme říct, že si společnost dává záležet na upřímnosti mezi vedením i zaměstnanci, přátelskosti mezi všemi členy týmu, otevřené komunikaci a domluvě, a to jak vzhledem k zaměstnancům, tak i zákazníkům.

Výše uvedené slovní ohodnocení jednotlivých faktorů modelu 7S je níže znázorněno v pavučinovém grafu. Oblasti jsou ohodnoceny na škále 0 až 10.



Graf č. 1: Pavučinový graf modelu 7S

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je shrnutí finanční situace společnosti. Finanční situace podniku bude zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů – konkrétně budou zkoumány ukazatele likvidity, síly, efektivnosti užití zdrojů a ziskovosti. Finanční analýza bude provedena za období 2017–2019.

Ukazatele likvidity

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, likvidita podniku je vyjádřením schopnosti uhradit včas své platební závazky. V této podkapitole budou představeny ukazatele okamžité likvidity, pohotové likvidity a běžné likvidity.

	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	0,80	0,74	0,79
<i>Pohotové platební prostředky</i>	6 115	5 424	11 265
<i>Dluhy s okamžitou splatností</i>	7 661	7 308	14 260
Pohotová likvidita	2,14	2,21	1,52
<i>Oběžná aktiva – Zásoby</i>	16 383	16 139	21 721
<i>Krátkodobé dluhy</i>	7 661	7 308	14 260
<i>Zásoby</i>	98	0	0
Běžná likvidita	2,15	2,21	1,52
<i>Oběžná aktiva</i>	16 481	16 139	21 721
<i>Krátkodobé dluhy</i>	7 661	7 308	14 260

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity představuje nejužší vymezení likvidity – vstupují do něj jen ty nejlikvidnější položky. Doporučeným rozmezím okamžité likvidity pro Českou republiku jsou hodnoty 0,2–1,1. Jelikož má společnost IoT.water a.s. dostatečné platební prostředky na běžném účtu, dosahuje doporučených hodnot ve všech sledovaných obdobích.

Pohotová likvidita

Z ukazatele pohotové likvidity jsou vyloučeny zásoby, které jsou u námi sledované společnosti velmi nízké, ve dvou letech zcela nulové. Doporučený poměr pro čitatele a jmenovatele je 1:1 až 1:1,5. Tento poměr společnost nesplňuje ani v jednom sledovaném období – hodnoty oběžných aktiv, konkrétně pohledávek a finančních prostředků na účtech, jsou velmi vysoké. V roce 2019 můžeme pozorovat pokles hodnoty pohotové likvidity, téměř na hodnotu doporučenou.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 1,5–2,5. V roce

2019 hodnota běžné likvidity výrazně klesla, a to až na hranici doporučené hodnoty. Nicméně můžeme říct, že podnik splňuje doporučené hodnoty ve všech sledovaných obdobích.

Ukazatele síly

Ukazatele síly ve finanční analýze nám vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv.

	2017	2018	2019
Síla	0,60	0,39	0,60
<i>Celkové závazky</i>	12 696	7 652	14 719
<i>Celková aktiva</i>	21 110	19 447	24 333

Tabulka č. 2: Ukazatele síly

Zdroj: vlastní zpracování

Síla

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, hodnota ukazatele síly by neměla překročit hodnotu 0,5. V letech 2017 i 2019 společnost IoT.water a.s. tuto doporučovanou hodnotu překročila. Vyšší hodnota značí vyšší zadluženost firmy. Z finančních výkazů společnosti IoT.water a.s. můžeme vyčíst, že vyšší hodnota je způsobena vysokými krátkodobými závazky společnosti.

Ukazatele efektivnosti užití zdrojů

Pro posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti užití zdrojů se využívají základní ukazatele, jako je obrat aktiv, obrat zásob nebo obrat krátkodobých pohledávek.

	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,92	2,48	2,22
<i>Tržby</i>	19 627	49 380	54 634
<i>Celková aktiva</i>	21 110	19 447	24 558
Obrat zásob	200,28	–	–
<i>Tržby</i>	19 627	49 380	54 634
<i>Zásoby</i>	98	0	0
Obrat krátkodobých pohledávek	2,15	2,21	1,52
<i>Oběžná aktiva</i>	16 481	16 139	21 721
<i>Krátkodobé dluhy</i>	7 661	7 308	14 260

Tabulka č. 3: Ukazatele efektivity užití zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv nám měří, kolikrát se nám aktiva obrátí za rok. Minimální doporučená hodnota je 1. Pod doporučenou hodnotu se společnost IoT.water a.s. dostala pouze v roce 2017, kdy musíme brát v potaz její krátké působení na trhu – jak již bylo zmíněno v úvodu, společnost vznikla na konci roku 2016. V dalších dvou letech byly již hodnoty obratu aktiv nad hodnotu 2.

Obrat zásob

Jak jsme si již mohli všimnout u výpočtu likvidity, společnost IoT.water a.s. nedrží žádné zásoby. Je to dáno tím, že prodává pouze zboží, které je připraveno či vyrobeno přímo u sjednaného dodavatele. Zásoby tedy držet nemusí.

Obrat krátkodobých pohledávek

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, nízká hodnota obratu krátkodobých pohledávek nám může značit ztrátu prodejů z důvodu příliš restriktivní kreditní politiky. Naopak velká hodnota značí příliš prodejů na úvěr. Hodnota obratu krátkodobých pohledávek společnosti IoT.water a.s. dosahuje v roce 2017 i 2018 hodnoty blízké 2. V roce 2019 byla hodnota obratu krátkodobých pohledávek 1,52. Z výše

uvedených informací můžeme říct, že hodnota oběžných aktiv je vysoká, a to z důvodu vysokých peněžních prostředků na účtech.

Ukazatele ziskovosti

Jak efektivně podnik pracuje můžeme posoudit pomocí ukazatelů ziskovosti. Dále bude představena ziskovost a ROI.

	2017	2018	2019
Ziskovost	42,84 %	9,16 %	8,48 %
<i>Čistý zisk</i>	8 409	4 523	4 634
<i>Tržby</i>	19 627	49 380	54 634
ROI	39,83 %	23,26 %	18,87 %
<i>Čistý zisk</i>	8 409	4 523	4 634
<i>Celková aktiva</i>	21 110	19 447	24 558

Tabulka č. 4: Ukazatele ziskovosti

Zdroj: vlastní zpracování

Ziskovost

Ukazatel ziskovosti udává, jaký je podíl zisku na tržbách. Hodnota ziskovosti byla v roce 2017 velmi vysoká. V roce 2018 jsme mohli zaznamenat výrazný pokles a ustálení hodnoty ziskovosti. V roce 2019 byla hodnota ziskovosti 8,48 %.

ROI

Ukazatel ROI neboli rentabilita vloženého kapitálu nám vyjadřuje poměr zisku s hodnotou celkového kapitálu. Hodnota ROI každým rokem klesá, nicméně je stále vysoká – v roce 2019 byla hodnota ROI 18,87 %.

3.4 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy jsou shrnuty příležitosti i hrozby vnějšího okolí a silné i slabé stránky podniku, získané v předchozích analýzách vnějšího a vnitřního prostředí.

Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky společnosti IoT.water a.s. patří **nadstandardní kompatibilita jejich softwaru a hardwaru**. Spojení vlastního softwaru a vlastních odečtových hlav nabízí zákazníkům společnosti výjimečné a nadstandardní funkce, které by ve spojení softwaru společnosti IoT.water a.s. a odečtových hlav od konkurence nedostali.

S předchozím bodem souvisí i další silná stránka, kterou je **kvalita odečtových hlav**, která je oproti konkurenci vysoká.

Další silnou stránkou je **kompatibilita vlastního softwaru a konkurenčních odečtových hlav** – a to i přes některé chybějící funkce, oproti spojení vlastního softwaru a vlastních odečtových hlav. Vzhledem k vlastnímu týmu vývojářů je společnost IoT.water a.s. schopna do svého softwaru integrovat i konkurenční odečtové hlavy a tím získat další výhodu.

Definované strategické cíle a strategie společnosti je další silnou stránkou. Vedení společnosti IoT.water a.s. stanovilo jednotlivé body strategie, kterých chce v následujících letech dosáhnout. Jasně definovaná strategie je důležitým faktorem dosažení stanovených cílů a konkurenceschopnosti podniku.

Poslední silnou stránkou je **spokojenost zaměstnanců**, která je v současné době velmi důležitá a na kterou společnost klade velký důraz. Ve společnosti vládne přátelská a uvolněná atmosféra. Svým zaměstnancům společnost nabízí možnost vzdělávání na základě jejich vlastních zájmů a potřeb.

Slabé stránky

Se související silnou stránkou, kterou byla vysoká kvalita odečtových hlav, souvisí i slabá stránka podniku, kterou je **vyšší cena odečtových hlav**, ve srovnání s konkurencí. Vzhledem k vyšší cenové citlivosti zákazníků je často cena rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele hardwaru.

Další slabou stránkou podniku je **nábor juniorních pracovníků**. Společnost IoT.water a.s. při náboru nových zaměstnanců, především do nižších pozic, dává přednost juniorním uchazečům, kteří nemají velké množství znalostí a zkušeností. Toto rozhodnutí přináší velké časové náklady na jejich zaškolení a vyučení.

Společnost se chce v následujících letech rozvíjet především v oblasti vlastního softwaru. S tím souvisí slabá stránka podniku, kterou je **nedostatečný vývojový tým**. Pro další rozvoj společnosti je nutné zaměstnat další vývojáře, kteří by se vývoji softwaru mohli věnovat.

Další slabou stránkou společnosti IoT.water a.s. je **časová vytiženost CEO** společnosti, který zároveň zastává pozici CSO. Jak již bylo zmíněno, CEO společnosti je časově velmi vytižený a nezbývá mu mnoho času pro řízení společnosti a schůzky s důležitými zákazníky nebo obchodními partnery.

Poslední slabou stránkou je vlastnictví korporátu a s tím související i **nutnost podřídít se mu**. To se týká především důležitých záležitostí, ve kterých má korporát poslední rozhodovací slovo.

Příležitosti

První příležitostí je **možnost postupu společnosti do jiných odvětví dálkových odečtů**, jako je například elektřina nebo teplo. Tato příležitost vychází ze skutečnosti, že nedochází k častým výměnám dodavatelů hardwaru a softwaru ze strany vodárenských společností – odečtové hlavy jsou měněny po přibližně šesti letech a software je měněn dle jejich uvážení a potřeb.

Jak již bylo zmíněno dříve, společnost IoT.water a.s. má pokrytou velkou část významných vodáren na českém trhu v oblasti dálkových odečtů vody. Nicméně se nabízí příležitost pro **pokrytí dalších velkých i menších vodáren v České republice**, které nyní spolupracují s jinými dodavateli.

Další příležitostí je ekologický dopad dálkových odečtů, a to především z pohledu **menší spotřeby paliva pro získání dat z odečtových hlav**, než je tomu u manuálních či rádiových odečtů, a **možnosti rychlého zjištění úniku vody**, například v případě havárie.

Poslední příležitostí, související s neustálou **výstavbou nových bytových a rodinných domů**, je vyšší počet odečtových míst a s tím související i potřeba vyššího množství odečtových hlav a efektivnějšího řešení, než jsou manuální a rádiové odečty vody.

Hrozby

Za nejzávažnější hrozbu můžeme označit **politickou stabilitu** – která je především v době celosvětové pandemie velmi nízká. Stále se měnící nouzový stav a nařízení mohou negativně ovlivňovat chod podniku – například z hlediska získávání nových zákazníků, které není možné osobně navštívit.

Dalšími hrozbami jsou neustále **rostoucí průměrné mzdy**, které navyšují náklady společnosti, a **nízká nezaměstnanost**, kvůli které je na trhu práce velká konkurence. Velká konkurence je především v oblasti IT, kdy se hledání nových vývojářů stává velmi obtížné. Jak již bylo zmíněno dříve v diplomové práci, společnost IoT.water a.s. pro další růst společnosti nové vývojáře potřebuje.

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů neboli **GDPR** představuje další hrozbu. Společnost schraňuje velké množství citlivých a osobních dat, při jejímž úniku hrozí vysoké pokuty, které mohou být pro společnost i likvidační.

Poslední hrozbou jsou **výpadky komunikace u operátora**, které se v době celosvětové pandemie vyskytují častěji. Výpadky přináší dodatečné personální náklady, jelikož je nutné zajistit odeslání potřebných dat.

V následující tabulce jsou vybrané faktory, působící na podnik, ohodnoceny dle jejich váhy (0–1) a důležitosti (1–5). Platí, že čím vyšší číslo, tím vyšší váha a důležitost. Výsledná hodnota nám udává důležitost dané kategorie faktorů.

Silné stránky (S)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Nadstandardní kompatibilita softwaru a hardwaru	0,3	5	4
Kvalita odečtových hlav	0,2	4	
Kompatibilita softwaru a konkurenčních odečtových hlav	0,3	4	
Definované strategické cíle a strategie	0,1	3	
Spokojenost zaměstnanců	0,1	2	
Slabé stránky (W)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Vyšší cena odečtových hlav	0,2	4	3,5
Nábor juniorních pracovníků	0,2	3	
Nedostatečný vývojový tým	0,3	5	
Časová vytíženost CEO	0,1	2	
Nutnost podřídit se korporátu	0,2	2	
Příležitosti (O)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Možnost vstupu do jiných odvětví dálkových odečtů	0,3	2	3,1
Pokrytí dalších vodáren v ČR	0,3	5	
Menší spotřeba paliva	0,1	2	
Zabránění velkému úniku vody v případě havárie	0,1	2	
Výstavba bytových a rodinných domů	0,2	3	
Hrozby (T)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Politická stabilita	0,1	2	2,6
Rostoucí průměrné mzdy	0,2	2	
Nízká nezaměstnanost	0,3	4	
Likvidační pokuty při úniku osobních údajů	0,2	1	
Výpadky komunikace u operátora	0,2	3	

Tabulka č. 5: Vyhodnocení oblastí SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledných hodnot byly vypočítány konečné výsledky SWOT analýzy, které můžeme vidět v následující tabulce.

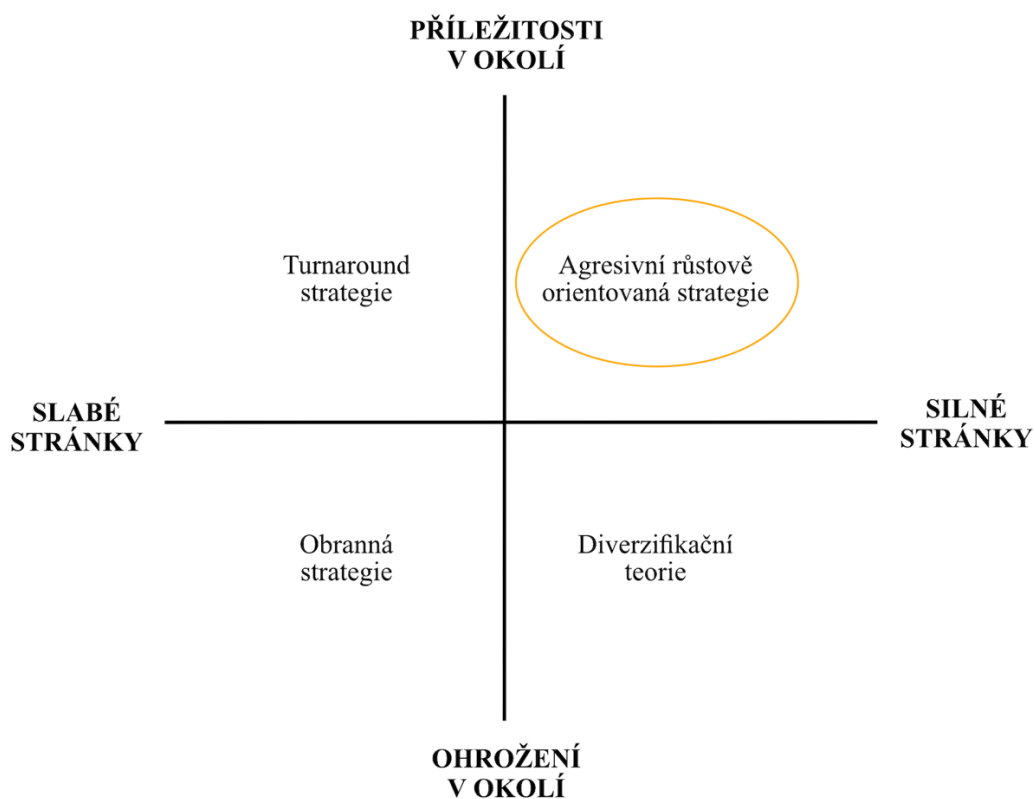
	O	T
S	7,1	6,6
W	6,6	6,1

Tabulka č. 6: Výsledky SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledným přístupem ke strategii podniku je „SO“. Návrh strategie společnosti IoT.water a.s. primárně povede k využití příležitostí za pomoci silných stránek.

Na následujícím obrázku můžeme vidět grafické znázornění výsledků SWOT analýzy.



Obrázek č. 14: Výsledky SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

Návrhová část diplomové práce se věnuje návrhu strategie společnosti IoT.water a.s. Navrhovaná strategie bude vycházet z výsledků analýz, které byly provedeny v analytické části diplomové práce. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, strategie bude primárně navržena tak, aby bylo za pomoci silných stránek využito příležitostí.

Silné stránky (S)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Nadstandardní kompatibilita softwaru a hardwaru	0,3	5	4
Kvalita odečtových hlav	0,2	4	
Kompatibilita softwaru a konkurenčních odečtových hlav	0,3	4	
Definované strategické cíle a strategie	0,1	3	
Spokojenost zaměstnanců	0,1	2	
Příležitosti (O)			
Položka	Váha	Důležitost	Výsledná hodnota
Možnost vstupu do jiných odvětví dálkových odečtů	0,3	2	3,1
Pokrytí dalších vodáren v ČR	0,3	5	
Menší spotřeba paliva	0,1	2	
Zabránění velkému úniku vody v případě havárie	0,1	2	
Výstavba bytových a rodinných domů	0,2	3	

Tabulka č. 7: Silné stránky a příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování

Návrhová část diplomové práce bude vycházet z Lewinova modelu. V první části návrhové části bude představen návrh strategie podniku, popsány jeho dílčí návrhy a jednotlivé fáze. V dalších krocích budou jednotlivé dílčí návrhy strategie společnosti IoT.water a.s. popsány podobněji. Dále budou analyzována rizika spojená s projektem a budou navrženy kroky na jejich eliminaci.

4.1 Návrh strategie podniku

V rámci této kapitoly budou definovány dílčí návrhy a fáze strategie rozvoje společnosti IoT.water a.s. Jak již bylo zmíněno, strategie rozvoje podniku bude rozdělena do tří fází, podle Lewinova modelu řízení změn.

První fází strategie podniku je jeho rozmrazení. Tato fáze bude zaměřena na motivaci zaměstnanců pro vyšší akceptaci následujících změn. Ve fázi rozmrazení bude probíhat velké množství firemních porad, jejichž cílem bude zajištění maximální informovanosti zaměstnanců ohledně chystaných změn.

Druhou fází strategie podniku je samotná fáze změny. V této fázi proběhne několik samostatných fází změn, které budou vycházet z dříve zjištěných silných a slabých stránek podniku i příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí.

Jak již bylo zmíněno v analytické části diplomové práce, společnost IoT.water a.s. pokrývá svými produkty i službami většinu velkých vodáren v České republice. Nicméně zbývá několik vodáren, které se společností IoT.water a.s. nespolupracují. Prvním bodem navrhované strategie bude oslovení zbývajících velkých vodáren v České republice.

S předchozím bodem se pojí i další bod navrhované strategie, kterou je oslovení středních vodáren v České republice, na které se v současné době společnost nezaměřuje.

Dalším bodem navrhované strategie je domluva s konkurenčními dodavateli odečtových hlav a jejich integrace do vlastního softwaru tak, aby byly zcela kompatibilní – stejně, jako je tomu nyní u odečtových hlav a softwaru společnosti IoT.water a.s.

Další dva body navrhované strategie se pojí s personální oblastí podniku. Prvním bodem je zaměstnání nového CSO. Druhým bodem je naopak zaměstnání nového vývojáře.

Poslední fází je zmrazení, které je neméně důležité – provedené změny chceme udržet a nechceme, aby se stav vrátil do stavu původního. Proto budou ve fázi zmrazení navrženy systémy kontroly a zpětné vazby, které zajistí udržení nového stavu v podniku.

Všechny činnosti, které byly v této části popsány, budou v následujících částech podrobně charakterizovány.

4.2 Lewinův model

V této části diplomové práce budou podrobně popsány dílčí návrhy strategie rozvoje společnosti IoT.water a.s., které byly letmo představeny v předchozí části.

Jak již bylo zmíněno, fáze strategie rozvoje podniku budou tři – fáze rozmrazení, fáze změny a fáze zmrazení.

4.2.1 Rozmrazení

První fáze procesu změny je rozmrazení celého systému. Tato fáze začíná schůzkou vedení společnosti i všech manažerů společnosti. Cílem schůzky je ujasnění cílů projektu a informovanosti manažerů o chystaných změnách i důvodech jejich zavedení.

Dalším krokem fáze rozmrazení je, po zajištění důkladné informovanosti manažerů, informování všech zaměstnanců společnosti IoT.water a.s. o chystaných změnách. Nejprve bude svolána firemní porada, které se zúčastní všichni zaměstnanci společnosti IoT.water a.s. Na této firemní poradě bude oficiálně představena chystaná strategie a jednotlivé fáze změny. Cílem firemní porady je zajištění informovanosti všech zaměstnanců o změnách a také důvodech pro zavedení těchto změn.

Po zajištění informovanosti všech zaměstnanců budou probíhat osobní rozhovory. Účastníkem osobního rozhovoru bude vždy jeden zaměstnanec a jeho přímý nadřízený. Cílem osobních rozhovorů je sběr názorů zaměstnanců na strategii a chystané změny, a diskuse případných návrhů na zlepšení chystané strategie. Názor na chystané změny ze strany zaměstnanců je důležitý – především z důvodu jiného pohledu na strategii i jednotlivé změny, než jaký má vedení společnosti.

4.2.2 Fáze změny

Druhou fází procesu změny je samotná fáze změny. Jak již bylo zmíněno, v této fázi proběhne několik samostatných opatření, vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Návrh řešení – zaměření se na zbývající velké a střední vodárny v ČR

Jak již bylo několikrát zmíněno v předchozích částech diplomové práce, společnost IoT.water a.s. své podnikání v oblasti dálkových odečtů vody zaměřila primárně na velké vodárny v České republice. Na střední či malé vodárny se nezaměřuje. Z 10 největších vodáren v ČR, které byly zmíněny v analýze trhu, je softwarem i hardwarem společnosti pokryto celkem 7 vodáren. Největší vodárny v ČR měly prozatím pro společnost největší potenciál – odebrané množství odečtových hlav bylo největší.

Vzhledem k aktuální situaci, kdy probíhá celosvětová pandemie Covid-19, společnost IoT.water a.s. bude nucena ustoupit od své strategie, kterou byl vstup do jiných odvětví dálkových odečtů či do jiných zemí.

Na základě těchto skutečností by se společnost IoT.water a.s. měla zaměřit na pokrytí zbývajících velkých vodáren v České republice a zaměření se také na střední vodárny, které prozatím vůbec neoslovovala.

Prvním krokem ve fázi realizace této změny bude seznámení obchodního týmu se skutečností, že je nutné zbývajícím velkým a středním vodárnám oslovit. Tento fakt bude obchodnímu týmu prezentován na obchodní schůzce, které se zúčastní všichni zaměstnanci z obchodního týmu a jejich nadřízení, CSO společnosti.

Dalším krokem ve fázi realizace této změny bude školení obchodního týmu, které bude mít na starost CSO společnosti IoT.water a.s. Cílem tohoto školení bude předání obchodních argumentů pro střední firmy tak, aby bylo dosaženo co největší úspěšnosti obchodního týmu na schůzkách s klienty. Mezi hlavní argumenty pro výběr společnosti IoT.water a.s. jako dodavatele odečtových hlav i softwaru patří:

- nadstandardní kompatibilita softwaru a odečtových hlav,
- kvalita odečtových hlav,
- rychlejší zásah v případě havárie,
- menší spotřeba paliva u dálkových odečtů vody.

Poslední dva výše zmíněné obchodní argumenty platí celkově pro dálkové odečty vody, nicméně by u menších vodáren měly přispět k vyššímu zájmu o produkt – dálkové odečty vody.

Po vyškolení obchodního týmu bude následovat samotné oslovování a nabízení hardwaru i softwaru jednotlivým vodárnám, ať už zbývajícím velkým či středním.

Posledním krokem této změny bude schůzka obchodního týmu, na které bude diskutována úspěšnost schůzek a budou probrány jednotlivé obchodní argumenty i protiargumenty ze strany vodáren. Na základě získaných dat a zkušeností mohou být obchodní argumenty upraveny nebo doplněny.

Tento navrhovaný krok strategie rozvoje podniku povede k celkovému zvýšení tržeb společnosti IoT.water a.s.

Návrh řešení – integrace konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru

V předchozích částech diplomové práce byla zmiňována nadstandardní kompatibilita vlastní odečtových hlav a softwaru společnosti IoT.water a.s. – tato skutečnost byla také nejzásadnější silnou stránkou. Dále bylo zmíněna i kompatibilita vlastního softwaru a konkurenčních odečtových hlav, které nebyla na tak vysoké úrovni, jako kompatibilita vlastního softwaru a vlastních zařízení, nicméně byla vůči konkurenci společnosti vysoká.

V minulosti se u výběrových řízení, kterých se společnost IoT.water a.s. účastnila, často upřednostnila cena odečtových hlav před jejich výjimečnou kvalitou či kompatibilitou. Dálkové odečtové hlavy byly vybrány konkurenční, a to především kvůli levnější pořizovací ceně.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem by se společnost IoT.water a.s. měla zaměřit na lepší integraci konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru tak, aby byly srovnatelně kompatibilní jako jejich vlastní odečtové hlavy. Tento krok je podmíněn domluvou spolupráce s konkurenčním výrobcem odečtových hlav. Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost IoT.water a.s. chce v budoucnosti zaměřit především na vývoj a prodej softwaru a od vlastních odečtových hlav se chystá upustit, jeví se toto řešení jako adekvátní.

V analýze vnějšího okolí byli zmíněni tři konkurenti vyrábějící odečtové hlavy:

- CODEA spol. s.r.o.,
- Solidus Tech s.r.o.,

- Itron Czech Republic s.r.o.

Ze získaných informací od vedení společnosti IoT.water a.s. ani s jedním z výše uvedených konkurentů nechtějí navázat spolupráci z důvodu problémovosti jejich odečtových hlav i jejich kvality.

Vzhledem k nižší kvalitě odečtových hlav a možnému snížení celkové kvality softwaru a konkurenceschopnosti společnosti IoT.water a.s. by se společnost měla zaměřit na spolupráci se společností SOFTLINK s.r.o., která byla zmíněna v analýze vnějšího okolí. Dle získaných informací mají obě společnosti otevřené vztahy a jsou otevřené možné spolupráci.

Díky tomuto kroku by se snížil potenciální konkurenční boj mezi nimi a také by tento krok vedl k velké konkurenční výhodě společnosti IoT.water a.s. – jejich silnou stránkou by byla nejen výjimečná kompatibilita vlastního softwaru a vlastních odečtových hlav, ale i výjimečná kompatibilita vlastního softwaru a odečtových hlav společnosti SOFTLINK s.r.o.

Prvním krokem v rámci realizace této změny bude navrhnutí nového jednání s vedením společnosti SOFTLINK s.r.o. Za společnost IoT.water a.s. by se měl jednání zúčastnit CEO i CTO společnosti. Účast produktového manažera společnosti není nutná, nicméně je vítaná.

Dalším krokem, po úspěšném jednání a podepsání smlouvy o spolupráci, bude předání potřebných dat a přístupů vývojovému týmu. Předání potřebných informací zajistí CTO nebo produktový manažer společnosti, pokud se jednání zúčastnil. Informace budou předány vedoucímu vývojového týmu.

V další fázi proběhne samotná integrace odečtových hlav společnosti SOFTLINK s.r.o. do softwaru společnosti IoT.water a.s. Tuto fázi povede vedoucí týmu vývoje a zastřeší ji CTO společnosti. Samotnou integraci odečtových hlav provede tým vývojářů. Tato fáze bude časově náročná a dle konzultace autorky diplomové práce s odpovědnými osobami společnosti IoT.water a.s. potrvá přibližně 3 měsíce.

Po úspěšné integraci odečtových hlav proběhne další jednání mezi vedením obou společností. Dále bude zaškolen obchodní tým IoT.water a.s. a začne aktivní nabízení vlastního softwaru s možností plné integrace odečtových hlav SOFTLINK s.r.o.

Návrh řešení – zaměstnání nového CSO a nového vývojáře

V analytické části diplomové práce byly zjištěny dvě slabé stránky společnosti IoT.water a.s., související s personální problematikou podniku. První slabou stránkou společnosti byla časová vytíženost CEO, který v současné době zastává i pozici CSO. Kvůli jeho vysoké časové vytíženosti mu nezbývá čas na schůzky s důležitými zákazníky či obchodními partnery. Navrhovaným řešením je zaměstnání kvalifikovaného CSO, který by funkci zastal.

Druhou slabou stránkou společnosti byl malý vývojový tým, který je vzhledem k potencionálnímu růstu společnosti do dalších vodáren i do dalších odvětví dálkových odečtů nedostatečný. Navrhovaným řešením této slabé stránky je zaměstnání dalšího vývojáře na plný úvazek.

Ve fázi realizace změny bude prvním krokem sepsání pracovních nabídek na pozici CSO a vývojáře. Tuto část bude mít na starost Office Manager, společně s CEO společnosti, CTO společnosti a vedoucího vývojového týmu. V tomto kroku identifikují požadavky na jednotlivé pozice.

Mezi hlavní náplň práce nového CSO společnosti bude patřit zodpovědnost za obchod i obchodní tým. CSO bude mít zodpovědnost za plnění obchodního plánu společnosti i za kontrolu a řízení celého obchodního týmu a plnění jejich osobních obchodních plánů. Hledaný kandidát na pozici CSO by měl mít zkušenosti s vedením obchodních týmů a měl by být zodpovědný a iniciativní.

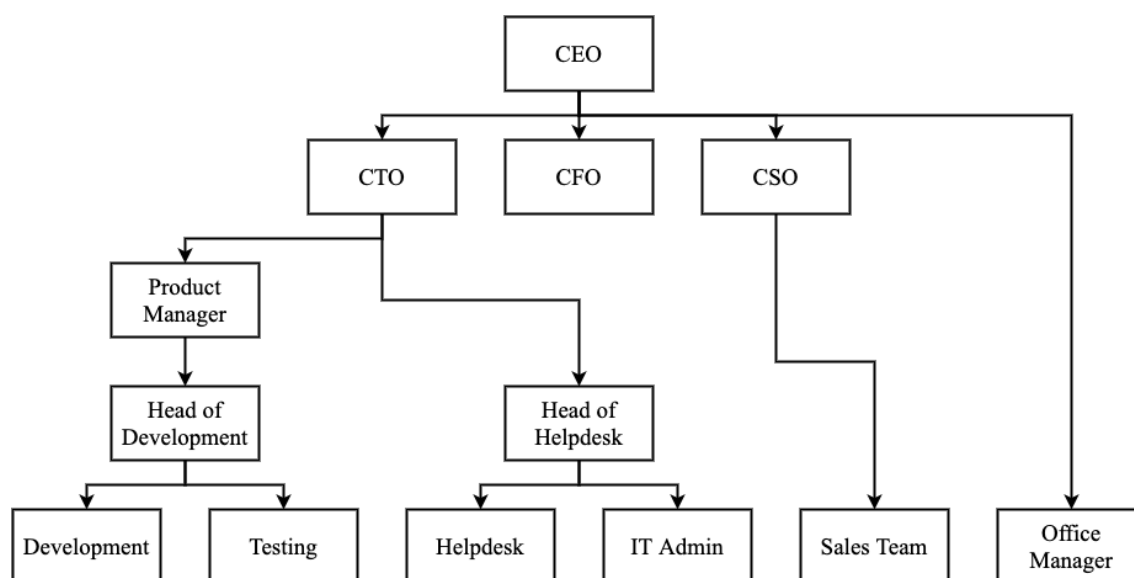
Naopak hlavní náplní práce vývojáře je plnění úkolů týkajících se vývoje softwaru, které mu zadá jeho vedoucí. Společnost by se měla zaměřit na výběr spíše seniorních kandidátů, kteří již mají dostatečné zkušenosti s vývojem softwaru v používaném programovacím jazyce.

V další fázi bude probíhat výběrové řízení s jednotlivými kandidáty. Výběrové řízení na CSO povede CEO společnosti a výběrové řízení na vývojáře vedoucí týmu vývoje, přičemž jako přísedící bude CTO společnosti. Na každý pohovor bude přizván i další přísedící, z řad manažerů nebo zaměstnanců.

Na základě stanovených požadavků a proběhlých pohovorů budou vybráni kandidáti, kteří požadavky splňovali nejvíce. Měl by být brán ohled i na to, aby noví zaměstnanci zapadli do kolektivu.

Tento krok povede nejen k eliminaci dvou slabých stránek, kterými jsou nedostatečný vývojový tým a časová vytíženost CEO, ale i k úpravě a vyjasnění organizační struktury ve firmě. Společnost by při tomto kroku měla zároveň těžit ze silné stránky, kterou je spokojenost zaměstnanců.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, jak se po náboru změní struktura společnosti.



Obrázek č. 15: Navrhovaná struktura společnosti IoT.water a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Zmrazení

Poslední fází procesu změny je zmrazení. Jak již bylo zmíněno dříve, tato fáze je velmi důležitá – provedené změny ve společnosti chceme udržet a nechceme, aby se stav společnosti vrátil do původního stavu.

V této fázi proběhnou průběžné kontroly, vyhodnocení a případně i návrhy na zlepšení či eliminaci negativních odchylek od plánu. Kontroly a jejich vyhodnocení bude mít na starost vždy daný manažer či vedoucí, jehož oddělení se změna týkala.

Proběhnou znovu i osobní rozhovory se zaměstnanci, stejné jako ve fázi rozmrazení. Cílem těchto rozhovorů bude zjištění, zda zaměstnanci změny přijali a budou diskutovány návrhy zaměstnanců na další zlepšení.

4.3 Rizika spojená s projektem

Návrhy strategie rozvoje podniku přináší potenciální rizika, které by mohly mít negativní či zcela kritický vliv na provedené změny i na další fungování podniku. V této kapitole budou tato rizika identifikována, ohodnocena a následně budou navržena opatření, které povedou k jejich snížení či eliminaci.

4.3.1 Identifikace

Jednotlivá rizika budou rozdělena do skupin, podle jednotlivých oblastí změn, představených v předchozí části diplomové práce. Zároveň byla přidána další oblast rizik, kterou jsou obecná rizika plynoucí ze změn.

Obecná rizika plynoucí ze změn

Zásadním identifikovaným obecným rizikem je **nesouhlas vedení s navrženými změnami**, a to jak vedení společnosti IoT.water a.s., tak i dříve zmíněným korporátem, pod který společnost IoT.water a.s. spadá a který má v důležitých rozhodnutích vždy poslední slovo. V případě, že vedení společnosti či korporátu nebude se změnami souhlasit, nelze tyto změny provést.

Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměřením se na zbývající velké a střední vodárny v ČR

Riziko, které bylo identifikováno v rámci návrhu zaměření se na zbývající velké a střední vodárny v ČR, je celkový **nezájem vodáren o produkt** společnosti IoT.water a.s. – jak hardwaru, tak softwaru. Pro vodárny může být přechod na dálkové odečty vody či jiného dodavatele těchto produktů a služeb **nákladný** nebo **zbytečný**.

Rizika plynoucí ze změn spojená s integrací konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru

Prvním rizikem, spojeným s tímto návrhem, je **nedomluvení spolupráce** s dříve zmiňovanou konkurencí. I v případě dobrých vztahů mezi společnostmi a předchozí debatě vedení o možné spolupráci je nutné počítat s rizikem, že by nedošlo k domluvení spolupráce, která bude výhodná pro obě strany. V takovém případě by byl návrh nerelevantní a nemohl by se uskutečnit.

Dalším rizikem, plynoucím z tohoto návrhu, jsou **velmi vysoké náklady na integraci**. Jak již bylo zmíněno dříve, časová náročnost tohoto návrhu je velmi vysoká a vedení by se mohlo rozhodnout z tohoto důvodu návrh neuskutečnit.

Odchod některého z vývojářů společnosti IoT.water a.s. je dalším rizikem, spojeným s předchozím bodem. Z důvodu vysoké časové náročnosti je nereálné, aby byl návrh integrace konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru po odchodu některého z vývojářů relevantní.

Hrozbu představují také **technické problémy při implementaci** konkurenčních odečtových hlav i případné **chyby po jejich implementaci**. V případě, že by nastaly technické problémy při implementaci, mohla by se jejich implementace výrazně zpozdit. Naopak, pokud by nastaly chyby po implementaci konkurenčních odečtových hlav, mohly by tyto chyby způsobit komplikace ve vodárnách.

Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměstnáním nového CSO a nového vývojáře

Obecné riziko, spojené s oběma výběrovými řízeními, je **velmi dlouhá výběrová řízení**. Jak již bylo zmíněno v analytické části diplomové práce, nezaměstnanost je v České republice na velmi nízké úrovni. Takto nízká úroveň představuje hrozbu, že obě výběrová řízení společnosti IoT.water a.s. budou trvat dlouhou dobu.

Další riziko, navazující na předchozí bod, je **nenalezení nového vývojáře**. Situace na trhu práce je špatná, nicméně na trhu práce s vývojáři je ještě horší – na trhu práce se nenachází žádní volní vývojáři, a firmy, které o ně mají zájem, se musí přelácet. Na daném trhu je tedy velká konkurence.

Se zaměstnáním nového vývojáře souvisí i další riziko, kterým je nový **vývojář**, který **nezapadne do kolektivu** stávajícího týmu. Jak již bylo dříve zmíněno, ve společnosti vládne přátelská atmosféra a všichni jsou upřímní. V případě, že by do společnosti IoT.water a.s. nastoupil vývojář, kterému by otevřenost nevyhovovala, nemusel by být v práci spokojený a mohl by ze společnosti odejít.

Posledním rizikem, plynoucím z tohoto návrhu, je **zaměstnání nedostatečně kvalifikovaného CSO**.

4.3.2 Ohodnocení rizik

Ohodnocení identifikovaných rizik je zobrazeno v následující tabulce. Pro každé riziko je stanovena jeho pravděpodobnost, dopad i hodnota rizika, která představuje součin předchozích dvou hodnot.

Pravděpodobnost rizika:

- 0–1 minimální pravděpodobnost;
- 1–2 riziko může nastat, ale nepředpokládá se;
- 2–3 riziko hrozí;
- 3–4 velmi vysoká pravděpodobnost rizika;
- 4–5 pravděpodobnost hraničí s jistotou.

Dopad rizika: stupnice 0–5, kdy 0 značí nejnižší závažnost dopadu rizika a 5 naopak nejvyšší závažnost dopadu rizika

Hodnota rizika:

- <3 běžná;
- 3–6 závažná;
- >6 kritická.

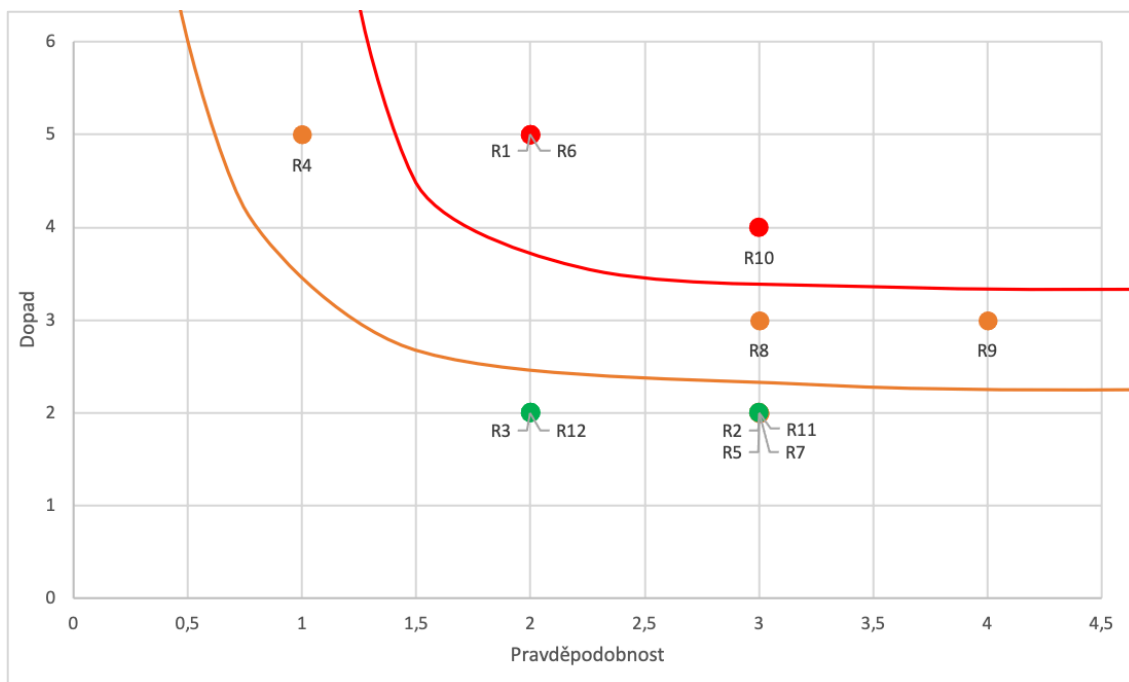
Obecná rizika plynoucí ze změn				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nesouhlas vedení s navrženými změnami	2	5	10
Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměřením se na zbývající velké a střední vodárny v ČR				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
2	Nezájem vodáren z důvodu nákladnosti	3	2	6
3	Nezájem vodáren z důvodu zbytečnosti	2	2	4
Rizika plynoucí ze změn spojená s integrací konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
4	Nedomluvení spolupráce	1	5	5
5	Vysoké náklady na integraci	3	2	6
6	Odchod některého z vývojářů	2	5	10
7	Technické problémy při implementaci	3	2	6
8	Chyby po implementaci	3	3	9
Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměstnáním nového CSO a vývojáře				
Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
9	Velmi dlouhá výběrová řízení	4	3	12
10	Nenalezení nového vývojáře	3	4	12
11	Vývojář nezapadne do kolektivu	3	2	6
12	Zaměstnání nedostatečně kvalifikovaného CSO	2	2	4

Tabulka č. 8: Ohodnocení rizik

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Mapa rizik

Na následujícím grafu jsou identifikovaná rizika rozdělena podle jejich hodnoty na běžná, závažná a kritická. Běžná rizika jsou označena zeleně, závažná rizika označena oranžově a kritická rizika červeně.



Graf č. 2: Mapa rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce by se měla společnost IoT.water a.s. zaměřit na kritická rizika, která byla v předchozím grafu vykreslena červeně. Mezi kritická rizika patří nesouhlas vedení s navrženými změnami, odchod některého z vývojářů a nenalezení nového vývojáře.

4.3.4 Návrh na eliminaci rizik

V následující tabulce budou navržena opatření vedoucí ke snížení či celkové eliminaci dříve identifikovaných rizik.

Obecná rizika plynoucí ze změn				
Číslo rizika	Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
1	Prezentace a předběžné schválení návrhů vedení společnosti	1	5	5
Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměřením se na zbývající velké a střední vodárny v ČR				
Číslo rizika	Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
2	Nabízení pilotních projektů	2	2	4
3	Zaškolení obchodních zástupců, především o výhodách	1	2	2
Rizika plynoucí ze změn spojená s integrací konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru				
Číslo rizika	Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
4	Předběžné jednání vedení a zmínění výhod spolupráce	1	3	3
5	Předběžná analýza a pravidelné sledování	2	2	4
6	Pravidelné schůzky s nadřízeným	1	4	4
7	Předběžná analýza a pravidelné sledování	2	2	4
8	Důkladné otestování	2	3	6
Rizika plynoucí ze změn spojená se zaměstnáním nového CSO a vývojáře				
Číslo rizika	Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
9	Příprava atraktivního inzerátu	2	3	6
10	Oslovení personální agentury	1	3	3
11	Pohovor s kvalifikovanými přísedícími	2	2	4
12	Pohovor s kvalifikovanými přísedícími	1	2	2

Tabulka č. 9: Návrhy na eliminaci rizik

Zdroj: vlastní zpracování

První riziko, kterým byl nesouhlas vedení s navrženými změnami, bylo sníženo pomocí prezentace vedení společnosti a předběžným schválením návrhů.

Dalšími dvěma riziky byl nezájem vodáren z důvodu nákladnosti nebo zbytečnosti. Nezájem z důvodu nákladnosti byl eliminován pomocí pilotních projektů. Pilotní projekt je implementace dálkových odečtů vody na vybraný malý vzorek. Po zhodnocení úspěšnosti je spolupráce dále rozšířena. Nezájem z důvodu zbytečnosti byl částečně eliminován pomocí zaškolení obchodních zástupců. Školení bude zaměřeno především na výhody zavedení dálkových odečtů vody, které byly již dříve zmíněny.

Dalším zásadním rizikem bylo nedomluvení spolupráce s konkurenčním dodavatelem odečtových hlav. Navrhovaným opatřením bylo předběžné jednání vedení společností a zmínění výhod spolupráce.

Mezi další rizika patřily vysoké náklady na integraci konkurenčních odečtových hlav a technické problémy při implementaci. Návrhem na jejich eliminaci či snížení byla předběžná analýza a pravidelné sledování, které bude mít na starost vedoucí týmu vývoje.

Dalším rizikem s významným dopadem byl odchod některého ze stávajících vývojářů. Návrhem pro eliminaci tohoto rizika jsou pravidelné schůzky vývojářů s jejich nadřízeným. Cílem těchto pravidelných schůzek bude zjištění spokojenosti vývojářů a případné zajištění vyšší spokojenosti.

Chyby po implementaci byly částečně eliminovány důkladným a průběžným testováním.

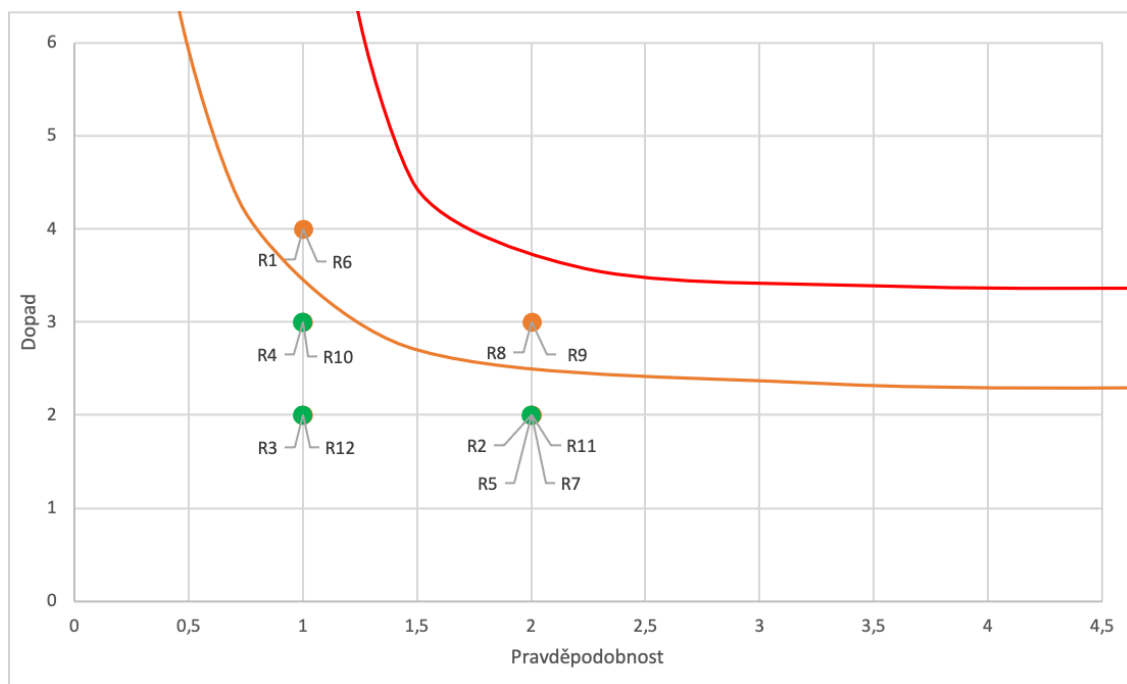
Závažným rizikem bylo velmi dlouhá výběrová řízení. Toto riziko by mělo být částečně eliminováno přípravou atraktivního inzerátu, který kandidáty zaujme.

Naopak kritickým rizikem bylo nenalezení nového vývojáře, a to především kvůli stavu na trhu práce s vývojáři. Oslovením personální agentury, která se na nábor vývojářů zaměřuje, se riziko podařilo významně eliminovat.

Posledními dvěma riziky byl vývojář, který nezapadne do stávajícího týmu, a zaměstnání nedostatečně kvalifikovaného CSO. Tato rizika se podařilo částečně eliminovat pohovorem s kvalifikovanými přísedícími. U vývojáře by měl přísedícím být vedoucí vývojového týmu, produktový manažer a jeden z vývojářů. Naopak u výběrového řízení na nového CSO by měl přísedícím být CEO a CTO společnosti i jeden obchodní zástupce.

Jak bylo možné v předchozí tabulce vidět, navrhovaná opatření snížila hodnotu všech rizik. Po navrhovaných opatřeních již žádné z rizik není kritické a 4 rizika zůstala závažná. Mezi závažná rizika po navrhovaných opatřeních patří nesouhlas vedení s navrženými změnami, odchod některého z vývojářů, chyby po implementaci konkurenčních odečtových hlav a velmi dlouhá výběrová řízení.

V následujícím grafu můžeme vidět identifikovaná rizika po navrhovaných opatřeních. Běžná rizika jsou označena zeleně a závažná rizika označena oranžově.



Graf č. 3: Mapa rizik po opatřeních

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo za pomoci kritické analýzy vytvořit návrh strategie rozvoje podniku, působícího v oblasti dálkových odečtů vody, který by mu pomohl utvrdit své postavení na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Diplomová práce byla rozdělena celkem do tří částí – teoretická část, analytická část a návrhová část. V teoretické části diplomové práce byly představeny základní pojmy a metody týkající se podnikání a strategického řízení. Byly představeny metody pro analýzu vnějšího i vnitřního okolí podniku, metody pro finanční analýzu, analýzu SWOT, metody pro řízení změn ve firmě a řízení rizik.

Analytická část diplomové práce byla rozdělena do čtyř částí. První část se věnovala představení společnosti IoT.water a.s. a popsání jejích produktů a služeb. V dalších částech analytické části diplomové práce byly provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí.

Pro vnější prostředí byla zvolena PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza trhu. V analýzách vnějšího prostředí bylo zjištěno, že největší příležitostí je pokrytí dalších vodáren v České republice. Tato příležitost vycházela z analýzy trhu, kde bylo zjištěno, že společnost IoT.water a.s. má v současné době pokryto 7 z 10 největších vodáren v České republice a na střední či menší vodárny se nezaměřuje. Mezi další příležitosti patřila možnost vstupu do jiných odvětví dálkových odečtů, výstavba nových bytových či rodinných domů a ekologické příležitosti. Naopak největší hrozbou byla nízká nezaměstnanost, která negativně ovlivňuje nábor nových zaměstnanců, především z řad vývojářů. Mezi další zjištěné hrozby patřila politická stabilita, která je v době celosvětové pandemie Covid-19 významná, rostoucí průměrné mzdy, výpadky komunikace u operátora nebo likvidační pokuty v případě úniku osobních údajů, kterých společnost IoT.water a.s. schraňuje velké množství.

Pro analýzu vnitřního prostředí byl zvolen model 7S a byla provedena finanční analýza. V analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno, že software společnosti IoT.water a.s. je spolu s jejich vlastními zařízeními nadstandardně kompatibilní, což přináší zásadní silnou stránku společnosti. Nevýhodou vlastního hardwaru, který je velmi kvalitní a který si nechává společnost na zakázku vyrábět, je vyšší cena. Mezi další silné stránky společnosti

patřila kompatibilita vlastního softwaru a konkurenčních odečtových hlav, definované strategické síle a spokojenost zaměstnanců. Naopak mezi hlavní slabé stránky byl zařazen nábor juniorních pracovníků, který přináší společnosti IoT.water a.s. dodatečné náklady na jejich zaučení, nedostatečný vývojový tým, který vzhledem k potenciálnímu a chtěnému růstu společnosti není dostatečně velký, časová vytiženost CEO a nutnost podřídit se korporátu.

Dále byly všechny získané příležitosti a hrozby vnějšího okolí i silné a slabé stránky podniku shrnuty do SWOT analýzy a byla sestavena SWOT matice. V rámci SWOT analýzy byly jednotlivé faktory ohodnoceny dle jejich váhy a důležitosti a byly vypočteny konečné výsledky SWOT analýzy. Výsledným přístupem ke strategii podniku byla zvolena strategie, které primárně vedla k využití příležitostí za pomoci silných stránek.

Návrhová část diplomové práce se věnovala návrhu strategie rozvoje podniku. Tato část byla rozdělena do několika částí. První část se věnovala návrhu strategie podniku, pro který byl zvolen Lewinův model změn. Lewinův model řízení změn byl rozdělen do tří částí – fáze rozmrazení, fáze změny a fáze zmrazení.

Ve fázi rozmrazení byly popsány kroky vedoucí k motivaci akceptace a informovanosti zaměstnanců ohledně chystaných změn. Zásadními kroky ve fázi rozmrazení byly firemní schůzky – nejprve schůzka vedení a manažerů společnosti, následně schůzka všech zaměstnanců společnosti. Dále byly navrženy osobní rozhovory se zaměstnanci, jejichž cílem byl sběr jejich názorů na strategii a chystané změny.

Fáze změny byla dále rozdělena na několik samostatných opatření, vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Prvním z návrhů řešení bylo zaměření se na zbývající velké a střední vodárny v České republice. Tento návrh vycházel ze silných stránek podniku i příležitostí vnějšího okolí. V tomto návrhu byla nejprve navržena obchodní schůzka a školení obchodního týmu, na které by byly předány obchodní argumenty pro střední firmy, na základě kterých by bylo dosaženo co největší úspěšnosti obchodních schůzek s vodárnami. Po schůzce a vyškolení následovalo samotné oslovování a nabízení softwaru i hardwaru vodárnám. Navržena byla také obchodní schůzka, na které by byly diskutovány obchodní argumenty i protiargumenty ze strany vodáren. Předpokladem pro tuto schůzku jsou již proběhlá jednání s klienty.

Dalším návrhem řešení byla integrace konkurenčních odečtových hlav do vlastního softwaru. Tento návrh vycházel ze silných stránek společnosti a slabé stránky, kterou byla vyšší cena vlastních odečtových hlav. Tento návrh řešení byl časově náročný a byl podmíněn domluvením spolupráce se společností SOFTLINK s.r.o., která byla vybrána pro spolupráci – ostatní navržená konkurence byla zavrhnuta z důvodu nízké kvality jejich odečtových hlav či jejich chybovostí.

Posledním návrhem řešení bylo zaměstnání nového CSO a nového vývojáře. Tyto návrhy vycházely ze zjištěných slabých stránek podniku, kterými byla časová vytíženost CEO společnosti a nedostatečně velký vývojový tým. Prvním navrženým krokem bylo vypsání pracovních nabídek. V návrhu byly identifikovány hlavní zodpovědnosti a potřebné znalosti k výkonu jednotlivých pozic. Dalším krokem byla samotná výběrová řízení. Tento krok nevedl pouze k eliminaci dvou slabých stránek, ale také k optimalizaci organizační struktury společnosti.

Dále byla v návrhové části diplomové práce provedena analýza rizik. Rizika byla identifikována, ohodnocena a byly představeny návrhy na jejich eliminaci. Mezi kritická rizika patřil nesouhlas vedení s navrženými změnami, odchod některého z vývojářů a nenalezení nového vývojáře. Ostatní rizika byla vážná a běžná. Na základě návrhů na eliminaci zjištěných rizik se podařilo hodnoty rizik snížit – po opatřeních nebyla žádná rizika kritická. Pouze čtyři rizika, mezi které patřil nesouhlas vedení s navrženými změnami, odchod některého z vývojářů, chyby po implementaci konkurenčních odečtových hlav a velmi dlouhá výběrová řízení, patřila mezi vážná.

Formulací návrhů a doporučení bylo dosaženo cíle diplomové práce. Navržená doporučení i návrhy diplomové práce by měly společnosti pomoci utvrdit své postavení na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

LITERATURA

- BURNS Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- Česká národní banka (ČNB). *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2021a [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Česká národní banka (ČNB). *První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR* [online]. 2021b [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/
- Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. 2020 [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- Český statistický úřad. *Graf – Počet dokončených bytů v České republice* [online]. 2020 [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-pocet-dokoncenych-bytu-v-ceske-republice>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DRDLA, Miloš. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-411-7.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- IOT WATER – Dálkové odečty vody. *Home*, 2020 [online]. IoT.water s.r.o. [cit. 26.12.2020]. Dostupné z: <https://www.iot-water.cz/cz/>

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021* [online]. 2021 [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- PEARCE, John A. *Strategic management: formulation, implementation and control*. 4th ed. Homewood: Irwin, 1991.
- PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books, 1984. Nationwide Bestseller. ISBN 0-446-38281-7.
- POHANKA, Pavel. *Internet věcí*, 2020 [online]. Pavel Pohanka [cit. 26.10.2020]. Dostupné z: <https://i2ot.eu/internet-of-things/>
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- Vodárenství.cz. *TOP 50 vodohospodářských společností v ČR podle objemu fakturované pitné vody v roce 2015* [online]. 2017 [cit. 31.01.2021]. Dostupné z: <https://www.vodarenstvi.cz/2017/02/10/top-50-vodohospodarskych-spolecnosti-v-cr-podle-objemu-fakturovane-pitne-vody-v-roce-2015/>

SEZNAM GRAFŮ

Obrázek č. 1: Pavučinový graf modelu 7S (vlastní zpracování)	46
Obrázek č. 2: Mapa rizik (vlastní zpracování)	68
Obrázek č. 3: Mapa rizik po opatřeních (vlastní zpracování)	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Podnik a jeho prostředí (vlastní zpracování dle Mallya 2007)	16
Obrázek č. 2: Model 7S (vlastní zpracování dle Peters a Waterman 1984)	20
Obrázek č. 3: Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Pearce 1991)	25
Obrázek č. 4: Lewinův model změny (vlastní zpracování dle Smejkal a Rais 2006)	26
Obrázek č. 5: Logo společnosti IoT.water a.s. (IoT.water)	30
Obrázek č. 6: Koncept SMG (IoT.water)	31
Obrázek č. 7: Prognóza HDP v ČR (ČNB 2020)	33
Obrázek č. 8: Vývoj průměrné mzdy v ČR (ČSÚ 2020)	34
Obrázek č. 9: Vývoj nezaměstnanosti v ČR (Kurzy.cz 2020)	34
Obrázek č. 10: Prognóza inflace v ČR (ČNB 2020)	35
Obrázek č. 11: Počet dokončených bytů v ČR (ČNB 2020)	36
Obrázek č. 12: Kvantifikace Porterova modelu (vlastní zpracování)	40
Obrázek č. 13: Struktura společnosti IoT.water a.s. (vlastní zpracování)	44
Obrázek č. 14: Výsledky SWOT analýzy (vlastní zpracování)	55
Obrázek č. 15: Navrhovaná struktura společnosti IoT.water a.s. (vlastní zpracování) ..	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)	47
Tabulka č. 2: Ukazatele síly (vlastní zpracování)	48
Tabulka č. 3: Ukazatele efektivnosti užití zdrojů (vlastní zpracování)	49
Tabulka č. 4: Ukazatele ziskovosti (vlastní zpracování)	50
Tabulka č. 5: Vyhodnocení oblastí SWOT analýzy (vlastní zpracování)	54
Tabulka č. 6: Výsledky SWOT analýzy (vlastní zpracování)	55
Tabulka č. 7: Silné stránky a příležitosti (vlastní zpracování)	56
Tabulka č. 8: Ohodnocení rizik (vlastní zpracování)	67
Tabulka č. 9: Návrhy na eliminace rizik (vlastní zpracování)	69

PŘÍLOHY

A ROZVAHA PRO OBDOBÍ 2017–2019

Označení	AKTIVA	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	21 110	19 447	24 558
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	4 269	3 308	2 612
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 045	1 541	1 039
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 224	1 767	1 573
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	16 841	16 139	21 721
C. I.	Zásoby	98	0	0
C. II.	Pohledávky	10 628	10 715	10 456
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	10 628	10 715	10 456
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	6 115	5 424	11 265
D.	Časové rozlišení aktiv	0	0	225
Označení	PASIVA	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	21 110	19 447	24 558
A.	Vlastní kapitál	8 414	11 413	4 563
A. I.	Základní kapitál	40	40	40

A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-35	6 850	-111
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 409	4 523	4 634
B. + C.	Cizí zdroje	12 696	7 652	15 952
B. I.	Rezervy	0	0	1 233
C.	Závazky	12 696	7 652	14 719
C. I.	Dlouhodobé závazky	5 035	344	459
C. II.	Krátkodobé závazky	7 661	7 308	14 260
D.	Časové rozlišení aktiv	0	382	4 043

B VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PRO OBDOBÍ 2017–2019

Označení	Položka	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 645	23 979	29 759
II.	Tržby za prodej zboží	11 982	25 401	24 875
A.	Výkonová spotřeba	8 554	39 596	41 797
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0	0
D.	Osobní náklady	241	3 014	5 865
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	500	1 063	1 183
III.	Ostatní provozní výnosy	0	3	598
F.	Ostatní provozní náklady	5	59	449
*	Provozní výsledek hospodaření	10 327	5 651	5 938
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	14
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	8	61	58
VII.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0

K.	Ostatní finanční náklady	2	9	27
*	Finanční výsledek hospodaření	-10	-70	-71
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	10 317	5 581	5 867
L.	Daň z příjmů	1 908	1 058	1 233
**	Výsledek hospodaření po zdanění	8 409	4 523	4 634
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	8 409	4 523	4 634
	Čistý obrat za účetní období	19 627	49 383	55 246